

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Віднічук Богдан Геннадійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:
Бережна Юлія Геннадіївна,
кандидат економічних наук,
доцент

Голова ЦК харчових технологій,
готельно-ресторанної справи
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ



Костянтин СЕДИХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії харчових
технологій, готельно-ресторанної
справи та туризму протокол
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,
кандидат технічних наук, доцент



Лідія ШУБИНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



Богдан ВІДНІЧУК

Підсумкова оцінка 30/10 (літера/балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Віднічуку Богдану Геннадійовичу

1. **Тема роботи:** Диверсифікація діяльності готелю як спосіб підвищення ефективності його функціонування

Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О

2. Термін подання завершеної роботи на циклову комісію 31.05.2025 р.

3. **Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	13.05.2025 р.
Розділ 1	15.05.2025 р.
Розділ 2	21.05.2025 р.
Розділ 3	24.05.2025 р.
Висновки і список використаних джерел	28.05.2025 р.
Подання на перевірку науковому керівнику	29.05.2025 р.
Нормоконтроль	29.05.2025 р.
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	31.05.2025 р.

4. **Методичні вказівки щодо виконання**

В першому розділі необхідно вивчити теоретичні аспекти диверсифікації діяльності у готельному бізнесі.

В другому розділі необхідно дослідити діяльність готелю «Kharkiv Palace Hotel» та окреслити проблеми і перспективи диверсифікації.

В третьому розділі розробити рекомендації з диверсифікації послуг у готелі «Kharkiv Palace Hotel».

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу, сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав

Науковий керівник,

кандидат економічних наук, доцент

 Юлія БЕРЕЖНА

«04» листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач



Богдан ВІДНІЧУК

«04» листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 53 с., 5 рис., 5 табл., 57 джерел.

Об'єкт дослідження – діяльність готелю в умовах впровадження стратегій диверсифікації.

Предмет дослідження – обґрунтування, реалізація та оцінювання результатів диверсифікації в готельному бізнесі.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ХАРКІВ ПАЛАС».

Мета роботи – комплексний аналіз можливостей диверсифікації готельних послуг, оцінка її ефективності та розробка пропозицій щодо підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження – сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: узагальнення наукових публікацій; порівняльний аналіз для зіставлення підходів до диверсифікації; монографічний для систематизації концепції стратегічного розвитку у сфері гостинності; статистичні та графічні для аналітичної оцінки діяльності готелю.

Практична значимість роботи визначається тим, що запропоновані в дослідженні заходи на базі «Kharkiv Palace Hotel» дають змогу посилити гнучкість бізнес-моделі, підвищити задоволеність клієнтів, зменшити залежність від сезонного коливання попиту та посилити ринкові позиції підприємства.

Розглянуто теоретичні аспекти диверсифікації діяльності у готельному бізнесі, проведено аналітико-дослідний огляд діяльності готелю «Kharkiv Palace Hotel», розроблено рекомендації з диверсифікації послуг у готелі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: готель, диверсифікація, бізнес-модель, адаптивність, конкурентоспроможність, додатковий сервіс.

ANNOTATION

Qualification Paper: 53 pages, 5 figures, 5 tables, 57 sources.

Object of the study – hotel operations under the implementation of diversification strategies.

Subject of the study – justification, implementation, and evaluation of diversification outcomes in the hotel business.

Enterprise on the basis of which the work was carried out – LLC “KHARKIV PALACE”.

Purpose of the work – a comprehensive analysis of the possibilities of hotel service diversification, assessment of its effectiveness, and development of proposals to enhance the adaptability and competitiveness of the enterprise.

Research methods – a set of general scientific and specialized methods: generalization of scientific publications; comparative analysis to evaluate approaches to diversification; monographic method for systematizing strategic development concepts in the hospitality industry; statistical and graphical methods for analytical evaluation of the hotel's performance.

The practical significance of the work lies in the fact that the proposed measures based on the “Kharkiv Palace Hotel” enable greater flexibility of the business model, increase customer satisfaction, reduce dependence on seasonal demand fluctuations, and strengthen the enterprise's market position.

The theoretical aspects of diversification in the hotel business were considered, an analytical review of the operations of “Kharkiv Palace Hotel” was conducted, and recommendations for service diversification in the hotel were developed.

KEYWORDS: hotel, diversification, business model, adaptability, competitiveness, additional service.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні аспекти диверсифікації діяльності у готельному бізнесі.....	9
1.1 Сутність диверсифікації та базові підходи до її реалізації в індустрії гостинності.....	9
1.2 Теоретичне та прикладне значення диверсифікації діяльності готелів у сучасних умовах.....	18
Розділ 2 Аналітико-дослідний огляд діяльності готелю «Kharkiv Palace Hotel».....	25
2.1 Характеристика сучасного стану функціонування готелю «Kharkiv Palace Hotel».....	25
2.2 Аналіз проблем і перспектив диверсифікації діяльності готелю.....	34
Розділ 3 Проектно-рекомендаційні заходи щодо удосконалення діяльності готелю.....	42
3.1 Розробка рекомендацій з диверсифікації послуг у готелі «Kharkiv Palace Hotel».....	42
3.2 Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення ефективності функціонування закладу.....	49
Висновки.....	56
Список використаних джерел.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Тенденції розвитку сучасного готельного бізнесу зумовлюють необхідність стратегічної переорієнтації підприємств сфери гостинності на багатофункціональні моделі обслуговування, що враховують нові потреби споживачів, загострення конкурентної боротьби та підвищення економічної нестабільності. Одним із таких напрямів адаптації є диверсифікація – як засіб розширення спектра послуг, залучення нових сегментів клієнтів, оптимізації ризиків та підвищення стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища. У готельній індустрії диверсифікація виявляється через розширення асортименту додаткових послуг, створення wellness-зон, впровадження бізнес-туризму, кейтерингових рішень, технологічних платформ онлайн-обслуговування та розвитку партнерських програм з іншими учасниками інфраструктури гостинності. Це формує комплексну систему взаємопов'язаних напрямів розвитку, що підвищують економічну ефективність, лояльність клієнтів і рівень адаптивності до зовнішніх викликів.

Огляд наукової літератури засвідчує, що диверсифікація в готельно-ресторанному бізнесі розглядається як стратегічна відповідь на трансформацію ринку. У працях Бовш Л.А., Гопкало Л.М., Расулової А.М. обґрунтовано клієнтоорієнтовані підходи до диверсифікації сервісних послуг. Воронець Д.О. досліджує економічні, технологічні та соціальні чинники, що формують передумови розширення діяльності готелів, а також моделює управління ризиками при впровадженні нових форматів обслуговування. Білоусько Т. та Згурська О.М. акцентують увагу на стратегічних вигодах диверсифікації як інструменту підвищення стабільності бізнесу в кризових умовах. Гарафонова О.І. розглядає напрям wellness- і SPA-туризму як форму функціональної диверсифікації.

Доцільність виконання цієї роботи зумовлена необхідністю аналітичного осмислення стратегій диверсифікації в умовах нестабільного внутрішнього ринку, зниження купівельної спроможності та поступового відновлення туристичної активності. У практичному аспекті, дослідження спрямоване на

розробку конкретних управлінських рішень, які можуть бути застосовані в діяльності готелів України. Унікальність обраної теми полягає в поєднанні стратегічного та операційного підходів до диверсифікації, з урахуванням особливостей конкретного готельного закладу – «Kharkiv Palace Hotel», що дає змогу не лише ілюструвати сучасні підходи, а й адаптувати їх до реалій українського середовища.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі можливостей диверсифікації готельних послуг, оцінці її ефективності на прикладі готелю «Kharkiv Palace Hotel» та розробці пропозицій щодо підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- визначити сутність диверсифікації та обґрунтувати базові підходи до її реалізації в індустрії гостинності;
- проаналізувати сучасне значення диверсифікації діяльності готелів з позиції теорії та прикладного менеджменту;
- охарактеризувати функціонування готелю «Kharkiv Palace Hotel» з точки зору поточної стратегії розвитку;
- дослідити проблеми та перспективи впровадження диверсифікаційних напрямів у діяльності обраного готелю;
- запропонувати ефективні рішення для диверсифікації послуг на базі цього закладу;
- здійснити оцінку доцільності та результативності запропонованих заходів для підвищення ефективності функціонування.

Об'єктом дослідження є діяльність готелю в умовах впровадження стратегій диверсифікації.

Предметом дослідження виступають підходи до обґрунтування, реалізації та оцінювання результатів диверсифікації в готельному бізнесі.

Робота виконана на базі товариства з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВ ПАЛАС» (код ЄДРПОУ 37764848), основним видом діяльності якого є

55.10 - діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Підприємство розташоване у місті Харків і функціонує як готель преміального сегмента з розвиненою інфраструктурою обслуговування.

У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичну базу дослідження сформовано за допомогою аналізу та узагальнення наукових публікацій. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення підходів до диверсифікації в готелях різного типу. Монографічний метод дозволив систематизувати концепції стратегічного розвитку у сфері гостинності. Статистичні та графічні методи застосовано для аналітичної оцінки діяльності готелю «Kharkiv Palace Hotel». Метод SWOT-аналізу дав змогу визначити сильні сторони та можливості впровадження додаткових сервісів.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дослідженні заходи щодо диверсифікації послуг на базі «Kharkiv Palace Hotel» дають змогу посилити гнучкість бізнес-моделі, підвищити задоволеність клієнтів, зменшити залежність від сезонного коливання попиту та посилити ринкові позиції підприємства. Проведений аналіз показав, що готель володіє кадровими, просторовими та фінансовими ресурсами для реалізації таких стратегій у найближчій перспективі. Результати можуть бути використані менеджментом не лише обраного підприємства, а й іншими готелями, що прагнуть трансформувати свою сервісну модель відповідно до сучасних тенденцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність диверсифікації та базові підходи до її реалізації в індустрії гостинності

Диверсифікація в індустрії гостинності, зокрема у сфері готельного господарства, репрезентує складну, багатовимірну стратегію адаптації, орієнтовану на підвищення стійкості до коливань попиту, оптимізацію використання ресурсів і формування мультифункціонального середовища сервісного обслуговування. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, зміни туристичних потоків, динамічних коливань поведінки споживачів і впливу трансформаційних чинників цифрової доби, поняття диверсифікації набуває оновленого змісту. Йдеться не лише про розширення спектра послуг або географії функціонування, а й про стратегічне перепозиціонування бізнес-моделі в межах крос-секторальної взаємодії [8, с. 34].

У готельному секторі диверсифікація охоплює і продуктову багатовекторність, і сервісну гнучкість, і організаційне перепрофілювання, водночас залишаючись вкоріненою у традиційних концептах гостьової ідентичності та функціональної зручності. Принципова сутність цієї стратегії полягає у переході від моноспеціалізованої моделі до варіативної структури, здатної реагувати на змінність зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні процеси й акумулювати економічні вигоди через створення нових ліній доходу. Концептуально диверсифікація в готельному бізнесі може тлумачитися як управлінський механізм створення альтернативних векторів розвитку, що забезпечують як адаптаційні, так і інноваційні властивості підприємства. Її розуміння слід трактувати не у вузькофункціональному ключі, а крізь призму синергетичного потенціалу, здатного забезпечити стійкість системи, її стратегічну автономність і довготривалу конкурентну життєздатність.

Базові підходи до реалізації диверсифікації в готельній індустрії

передбачають обґрунтоване структурування типів цієї стратегії, виходячи з логіки інтеграційних і спеціалізованих перетворень. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту послуг у межах основного напрямку діяльності з метою зміцнення лояльності клієнтської бази, підвищення середнього чеку та збільшення перехресних продажів. До цього типу належать такі операції, як впровадження спа-послуг, фітнес-центрів, ресторанних майданчиків, дитячих клубів або конгрес-центрів, які функціонують у межах готельної структури. Принцип такої стратегії - мультиплікація вартості перебування клієнта, формування повноцінної екосистеми гостинності, де кожна додаткова послуга підтримує загальну лінію доходів. У свою чергу, вертикальна диверсифікація пов'язана з інтеграцією етапів обслуговування або виробництва - як у бік постачання (придбання аграрного господарства для забезпечення ресторану свіжими продуктами), так і у напрямку збуту (створення туроператорської філії для продажу пакетів із проживанням у власному готелі) [11, с. 14].

Таблиця 1.1 – Типологія підходів до диверсифікації в готельній індустрії

Тип диверсифікації	Суть стратегії	Конкретні приклади реалізації	Очікуваний ефект	Напрямок інтеграції / дії
Горизонтальна	Розширення спектру послуг у межах основного готельного продукту	СПА-комплекс, фітнес-зал, ресторан, дитячий клуб, конференц-зал	Підвищення середнього чеку, перехресні продажі, збільшення часу перебування гостя	Усередині існуючої готельної структури
Вертикальна (вгору)	Контроль над етапом постачання послуг або ресурсів	Закупівля власного сировинного виробництва (ферма, виноробня)	Забезпечення якості, зниження витрат, стабільність постачання	Інтеграція у напрямку до початкового ланцюга обслуговування
Вертикальна (вниз)	Контроль над каналами збуту	Відкриття туроператорської філії, організація трансферних послуг	Генерація попиту, контроль за каналами просування, зростання заповнюваності	Інтеграція до фінальної ланки взаємодії з клієнтом

Горизонтальна + спеціалізована	Уведення нової ніші в межах основного формату	Тематичні номери, digital concierge, готелі для тварин	Вихід на специфічні сегменти ринку, зростання лояльності нішевої аудиторії	Поглиблення спеціалізації без виходу за межі готельної бази
Вертикальна + технологічна	Включення цифрових або технічних сервісів як частини ланцюга створення послуг	Власна система онлайн-бронювання, чат-боти, CRM для лояльності	Оптимізація операцій, персоналізація обслуговування, економія на посередниках	Техніко-операційна інтеграція всередині ланцюга послуг

Така стратегія ґрунтується на концепції контролю над ланцюгом створення вартості та забезпечує зниження транзакційних витрат, стабілізацію постачань, контроль якості, а також можливість формування інтегрованого споживчого досвіду. Третій тип - конгломератна диверсифікація - передбачає входження у абсолютно нові ринки, що не пов'язані із традиційною сферою діяльності, однак можуть бути економічно доцільними за умови оптимального використання капіталу, бренду або управлінських ресурсів. До таких прикладів належить відкриття мереж готелів власних кав'ярень, освітніх центрів, сервісів доставки чи співфінансування технологічних стартапів. Це є стратегія, що фокусується на фінансовому хеджуванні, зменшенні ризиків сезонності та використанні надлишкових потужностей або брендової капіталізації.

Реалізація диверсифікаційних стратегій у готельному бізнесі вимагає глибокого аналізу ринкового середовища, фінансової ємності підприємства, наявності компетенцій у нових напрямках і здатності до оперативного реінжинірингу. У контексті горизонтальної моделі вирішальним виступає фактор сервісної синергії - чи здатна нова послуга доповнити ядро готельної пропозиції без розмиття фокусу. У вертикальних проєкціях головну увагу зосереджено на логістиці, інтегрованості процесів, наявності операційного контролю. Конгломератна диверсифікація апелює до гнучкості менеджменту, динаміки інвестиційних потоків і системної оцінки ризиків. Варто враховувати, що диверсифікація - це не одномоментний акт, а стратегічна трансформація, що

потребує комплексної системи моніторингу ефективності, включаючи показники мультиплікаторної віддачі, операційного маржинального ефекту, показники окупності й повернення на інвестований капітал (ROIC). Успішне запровадження нових напрямів діяльності можливе лише за умови гармонізації інноваційного вектора з поточною бізнес-моделлю та з урахуванням ментальних моделей споживачів, які звикли до певного набору сервісів і стандартів [5, с. 56].

В сучасному готельному середовищі спостерігається зсув від суто технократичного бачення диверсифікації до когнітивно-соціального підходу, що враховує зміни в споживчих цінностях, попиті на досвід, цифрову трансформацію сервісів і зміщення у бік персоналізованих рішень. У таких умовах готелі формують моделі диверсифікації не лише за продуктами чи каналами реалізації, а й за смисловими кластерами - концепціями оздоровлення, вражень, культури, безпеки. Це відображається у дизайні приміщень, сценаріях обслуговування, технологічних інтерфейсах, до яких долучено IoT-пристрої, платформи штучного інтелекту або системи smart booking. На базовому рівні диверсифікація перестає бути лише фінансовою або логістичною стратегією - вона набуває символічного значення в побудові сервісної ідентичності, що транслює не функцію, а досвід, не товар, а емоцію, не процедуру, а відчуття приналежності до певної культурної матриці. У цьому контексті розширення функціоналу готелю - це також засіб підтримки репутаційного капіталу, платформа для партнерства з іншими індустріями (арт-бізнесом, кіно, освітою), спосіб приєднання до урбаністичних трансформацій міського простору.

Одним із прикладів концептуально оновленої диверсифікації є перехід до моделей mixed-use developments, коли готель інтегрується в багатофункціональний комплекс, де поряд функціонують офіси, житло, торгові площі, простори дозвілля та освітні кластери. У таких конфігураціях готель виконує не лише функцію розміщення, а й стає частиною щоденного життя міської спільноти. Аналогічним чином працюють концепції готелів із коворкінгами, просторами для резиденцій митців, локальними гастрономічними лабораторіями або концепт-сторами регіональних брендів. Це не лише створює нові джерела доходу, а й перебудовує парадигму сервісного простору - від

вертикальної ієрархії послуг до горизонтального взаємоперетікання функцій. Такий перехід до функціональної гнучкості змінює саму логіку готельного менеджменту, що трансформується в управління мультиагентною сервісною платформою, де кожна одиниця має власну економіку, проте працює на загальний бренд і операційну стратегію.

Диверсифікаційні підходи також тісно пов'язані з типом лідерства у компанії. Підприємства з інноваційним типом лідерства, відкритим до експериментів і гнучкого планування, значно частіше впроваджують моделі смарт-диверсифікації - з акцентом на технології, мережеву співпрацю, аналітику великих даних і гейміфікацію сервісу. У той час як традиційні готельні оператори тяжіють до поступових змін, фокусуючись на поступовому нарощуванні операційної ефективності. Це зумовлює потребу у стратегічному аудиті лідерського стилю, організаційної культури, здатності до системного навчання персоналу та інтеграції нових компетенцій, які необхідні для реалізації диверсифікаційного сценарію. Успішні кейси свідчать про те, що ключовим чинником у масштабуванні нових напрямів є не лише наявність ресурсів, а здатність до концептуального переосмислення готельної функції як такої - її розгортання в ширші наративи урбанізму, споживчої естетики, сталого розвитку, діджитал-інклюзивності [7, с. 95].

У готельній індустрії диверсифікація функціонує як стратегічно обґрунтований процес виходу підприємства за межі звичної сервісної моделі з метою забезпечення більшої стійкості в умовах мінливого ринкового середовища, компенсації сезонних коливань, підвищення маржинальності та створення унікального споживчого досвіду. З огляду на те, що послуги у сфері гостинності носять високий ступінь інтерактивності, складно стандартизуються та залежать від мікроповедінки клієнтів, диверсифікаційна політика в цій галузі передбачає не просто зміну продуктової лінії чи географічного охоплення, а глибоку трансформацію організаційного мислення, інституційної гнучкості та ресурсної мобільності. Успішна реалізація такої політики вимагає інтеграції стратегічного аналізу, що спирається на концепції портфельного управління, матричних моделей (зокрема BCG або GE/McKinsey), із емпіричним аналізом

поведінкових характеристик ринку, здатністю до ситуативного прогнозування та адаптації. У цьому зв'язку особливого значення набуває концепт сервісної пластичності - здатність готельного підприємства гнучко модифікувати набір сервісних модулів залежно від поточних умов функціонування, утворюючи тим самим мережу мікропродуктів, які перебувають у динамічній взаємодії. Цей підхід формує не лише внутрішню стабільність підприємства, а й створює передумови для його позиціонування в статусі адаптивної сервісної платформи, що здатна акумулювати попит із різних цільових сегментів і каналів комунікації [17, с. 66].



Рисунок 1.1 – Стратегічна диверсифікація в готельній індустрії

Практичні механізми реалізації диверсифікаційної політики в готельному секторі варіюються залежно від масштабу підприємства, його ресурсної бази, стратегічних пріоритетів і гео економічного розміщення. Одним із найрозповсюдженіших підходів є впровадження сервісної мультиплікації, яка передбачає розширення спектра послуг у межах одного готельного комплексу. Це включає створення оздоровчих центрів, спа-комплексів, галерей, гастрономічних хабів, простору для проведення подій, коворкінгів, бізнес-центрів, дитячих зон або розважальних кластерів. Головна ідея полягає у тому, щоб споживчий досвід набував комплексного характеру, коли гість отримує більше, ніж просто

розміщення - він проживає мультисенсорний досвід, що охоплює елементи відпочинку, естетики, здоров'я, соціалізації та культурного занурення. Таке розширення не просто підвищує середній чек - воно вибудовує емоційно забарвлену взаємодію, яка трансформує задоволення в лояльність. За умов правильної системи управління якістю, це дозволяє підвищити індекс повернення клієнтів (customer retention rate), сформувати брендову спільноту й посилити впізнаваність через сервісну унікальність. Слід зазначити, що ефективність такого механізму визначається здатністю персоналу до міжфункціональної взаємодії, а також синхронізацією бекендових процесів через CRM-системи, аналітичні панелі та цифрові сценарії обслуговування [2, с. 36].

Іншим напрямом практичної реалізації диверсифікаційної політики є операційна інтеграція вертикального типу, коли готель не лише надає послуги, а й самостійно забезпечує виробничі або логістичні компоненти сервісу. Це може включати власні агропідрозділи для органічного харчування, пекарні, пральні, логістичні відділи доставки або навіть агентства з організації турів. У таких моделях досягається не лише контроль за якістю і стабільністю постачань, а й економія на транзакційних витратах, створення внутрішньої вартості, мінімізація ризиків розривів у ланцюгах поставок, що особливо актуально у періоди глобальної турбулентності. При цьому, готель перетворюється на мікроекосистему з власною інфраструктурою, що здатна самостійно генерувати додану вартість на кожному етапі - від ресурсів до фінального сервісу. Така модель особливо ефективна у випадку впровадження принципів ESG: вертикальна диверсифікація дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити вплив на довкілля, посилити соціальну відповідальність бізнесу, наприклад, через співпрацю з локальними постачальниками, підтримку регіонального виробника або реалізацію програм zero waste.

Особливої гнучкості набувають практики конгломератної диверсифікації, що передбачають вихід готельного підприємства у нові ринкові сектори поза межами класичної парадигми гостинності. Це може включати запуск брендovаних сервісів мобільного харчування, створення власних ліній товарів для дому (ароматерапія, постільна білизна, косметика), організацію онлайн-

курсів з етикету або гастрономії, креативних резиденцій для митців, або навіть інвестування у стартапи в галузі туризму й відпочинку. Ключовим ресурсом у таких ініціативах виступає не лише фінансовий капітал, а насамперед брендова довіра, репутація та інтелектуальний капітал, акумульований у досвіді обслуговування клієнтів. Якщо горизонтальні та вертикальні моделі базуються на логіці операційного суміщення, то конгломератна модель ґрунтується на паралельній інституційній експансії - створенні нових юридичних одиниць, що зберігають корпоративну тяглість, але мають відносну незалежність у бізнес-логіці. Цей тип диверсифікації є особливо релевантним для міжнародних готельних мереж, які володіють масштабом для фінансової маневровості та здатністю до міжринкових трансферів компетенцій [18, с. 52].

У межах готельного середовища диверсифікація також пов'язана з типом клієнтської сегментації. Традиційна модель *guest profile analysis* трансформується у концепт персоніфікованої сервісної орієнтації, що враховує не лише демографічні чи географічні параметри, а й поведінкові тригери, ціннісні матриці, рівень цифрової обізнаності та інтерес до конкретних форматів взаємодії. Таким чином, диверсифікація послуг перетворюється на відповідь не просто на ринкову потребу, а на унікальний портрет споживача. Наприклад, для одного сегмента створюються простори цифрової тиші (*digital detox*), для іншого - зони повної технологічної інтеграції (*Internet of Things room*), а для ще одного - простори соціальної взаємодії (*community-oriented lounges*). Це дозволяє не тільки варіювати пропозиції, а й формувати унікальні ціннісні пропозиції, що функціонують поза межами цінової конкуренції. Адже в умовах перенасиченості ринку саме унікальний формат взаємодії стає каталізатором довготривалого утримання клієнта.

Диверсифікаційна політика також пов'язана з внутрішньою трансформацією системи управління. Успішне впровадження нових напрямів вимагає глибокого інституційного перепроєктування - впровадження матричних структур, створення проектних офісів, залучення зовнішніх консультантів або партнерських організацій, розробки нових КРІ для управлінців та механізмів фінансового контролю за інноваційною діяльністю. Це передбачає не лише зміну

операційних регламентів, а й переформатування корпоративної культури в бік відкритості, підприємливості, готовності до тестування гіпотез і прийняття зважених ризиків. Особливої актуальності набуває створення внутрішніх інкубаторів ідей або системи управління знаннями (Knowledge Management System), що дозволяє акумулювати досвід, масштабувати вдалі практики та знижувати вартість помилки. Крім того, цифровізація слугує каталізатором гнучкої диверсифікації, адже дозволяє створювати та тестувати нові формати взаємодії без суттєвих витрат на інфраструктуру. У цьому контексті такі технології, як штучний інтелект, доповнена реальність, мобільні додатки на основі поведінкових даних, стають інструментами як сервісної інновації, так і ринкової адаптації [3, с. 10].

Таким чином, диверсифікація в готельній індустрії - це не лише інструмент економічної стабільності, а складний багаторівневий процес, що охоплює трансформацію організаційних структур, поведінкових моделей, технологічних платформ і систем лідерства. Практична реалізація цієї стратегії вимагає одночасно гнучкості та стратегічної послідовності, здатності до мультидисциплінарної взаємодії, чутливості до споживчої динаміки та готовності до перманентного самоперевизначення. І саме в цьому прихована її сила: диверсифікація не є метою як такою - вона є засобом постійного оновлення, перетворення сервісу з рутинної функції на живий, еволюційний процес, що розгортається між очікуванням і досвідом.

1.2 Теоретичне та прикладне значення диверсифікації діяльності готелів у сучасних умовах

Диверсифікація діяльності готельних підприємств у сучасних умовах функціонує як системоутворювальна стратегія підвищення адаптивного потенціалу бізнесу до турбулентності зовнішнього середовища, водночас формуючи фундамент для довготривалої конкурентоспроможності. Її теоретичне значення полягає в тому, що вона трансформує класичні уявлення про готель як обмежений сервісний осередок, що функціонує за схемою «місце для тимчасового проживання», у напрямі розширеного розуміння підприємства гостинності як сервісного хаба, мультифункціонального середовища споживчого досвіду, з елементами рекреації, оздоровлення, ділової активності, гастрономії, культури та технологічної взаємодії. Диверсифікована модель управління діяльністю готелю дозволяє не лише зменшити залежність від сезонного коливання попиту, але й створити низку альтернативних сценаріїв стабілізації прибутковості за рахунок перерозподілу ресурсів, крос-фінансування сервісних одиниць, мультиплікативного ефекту від вторинних сервісів, а також гнучкої персоніфікації пропозицій. У теоретичному розумінні диверсифікація виступає не лише як економічна категорія, а як міждисциплінарне управлінське поняття, що охоплює компоненти фінансової стійкості, поведінкової економіки, стратегічного планування, ризик-менеджменту та когнітивної гнучкості управлінських рішень. Вона стає основою формування стійких стратегій у межах парадигми VUCA-середовища, де волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність - це не винятки, а щоденна реальність [16, с. 12].

Прикладна значущість диверсифікації діяльності готелів проявляється насамперед у здатності створити сервісну структуру з високим рівнем функціональної резильєнтності - тобто можливістю відновлення та адаптації до несподіваних змін кон'юнктури, зміщень у поведінкових шаблонах споживачів або раптових шоків інституційного характеру. У разі, коли готель оперує виключно в межах базового формату проживання, він суттєво вразливий до макроекономічних змін, локдаунів, зниження мобільності, девальвації

купівельної спроможності чи епідеміологічних обмежень. Натомість готелі, які реалізували стратегії функціональної диверсифікації - зокрема, за рахунок ресторанного напрямку, онлайн-сервісів доставки, простору для коворкінгу, організації івентів, партнерства з медичними або туристичними установами - здатні гнучко змінювати фокус діяльності відповідно до вимог середовища, водночас акумулюючи внутрішній запас фінансової інерції. Це не просто операційна вигода, а основа стратегічної незалежності, що дозволяє планувати розвиток у середньостроковій перспективі без ризику втрати контролю над ланцюгом створення вартості. Окрім того, прикладні результати диверсифікації проявляються у зміцненні кадрового потенціалу: мультиформатна структура діяльності сприяє формуванню крос-функціональних команд, розвитку нових компетенцій серед персоналу, впровадженню гнучких моделей зайнятості та створенню інноваційних середовищ навчання, де працівники постійно оновлюють знання, здатні до внутрішньої мобільності та прийняття відповідальності на рівні мікропроцесів [13, с. 7].

Функціональний потенціал диверсифікації у площині підвищення стійкості до ринкових ризиків базується на принципі збалансованого сервісного портфелю, коли втрата прибутку в одній лінії діяльності компенсується приростом в іншій. Згідно з аналітичною логікою портфельного менеджменту, це дозволяє досягати ефекту внутрішнього хеджування, аналогічного до того, що використовується у фінансовій сфері. У такій структурі кожен напрям діяльності (ресторан, wellness-зона, подієвий простір, навчальна платформа, мережеві продукти) виступає як автономна сервісна одиниця з власною логікою прибутковості, але водночас функціонує в межах єдиної архітектури бренду. При ефективній системі управління готель отримує ефект системної синергії: не просто сума доходів, а посилення кожного напрямку через взаємодію з іншими. У ринкових умовах це виражається у зростанні операційної маржі, більш рівномірному грошовому потоці, зниженні залежності від пікових періодів, зменшенні ризику банкрутства та підвищенні привабливості для зовнішніх інвесторів. Емпіричні дані ринку свідчать, що підприємства з диверсифікованою сервісною моделлю демонструють вищу капіталізацію, довший цикл

життєздатності бренду, стабільніші показники повернення інвестицій та лояльності клієнтів у порівнянні з монопродуктовими операторами.



Рисунок 1.2 – Піраміда диверсифікації сервісів

Зв'язок між диверсифікованою структурою готельної пропозиції та формуванням конкурентних переваг полягає в тому, що багатовекторність сервісу створює розширену ціннісну пропозицію, яка не може бути легко скопійована конкурентами. Унікальність готелю вже не обмежується його архітектурою, локацією чи якістю постелі - вона проявляється у здатності об'єднувати навколо себе локальні спільноти, запускати нові формати культурної участі, підтримувати сталий розвиток, генерувати креативний капітал і транслювати цінності через сервісні сценарії. Такі підприємства набувають ідентичності як «екосистеми», що дозволяє не лише забезпечити високий рівень *occupancy rate*, але й змінювати тип клієнта - залучати не просто туриста, а учасника процесу, члена брендової спільноти. Конкурентна перевага в цьому випадку виникає не з ціни, а з глибини взаємодії, здатності резонувати зі смислами цільової аудиторії. Це дає змогу готелю адаптуватися до змін ринку без істотної втрати клієнтської бази, масштабувати успішні продукти, інтегруватися в локальні або транснаціональні бізнес-екосистеми та формувати власну культурну репутацію як сервісного інноватора [10, с. 16].

Таблиця 1.2 – Диверсифікована готельна пропозиція як чинник формування некопійованих конкурентних переваг

Категорія впливу	Зміст прояву	Очікуваний ефект	Стратегічний зиск	Довготривала трансформація
Сервісна багатовекторність	Різноманіття форматів обслуговування, культурні сценарії, екологічні практики	Створення розширеної ціннісної пропозиції	Некопійованість сервісного досвіду	Підвищення резонансу з цільовою аудиторією
Інтеграція в локальні спільноти	Залучення мешканців, подієві ініціативи, партнерство з локальними акторами	Поглиблення соціального капіталу	Позиціонування готелю як соціального простору	Формування готелю як культурного вузла
Екосистемна ідентичність	Поєднання функцій проживання, творчості, сталого розвитку	Розширення спектра очікувань клієнта	Перехід від туриста до учасника спільноти	Конвертація бренду в сервісну культуру
Клієнтська репозиція	Фокус не на кількість ночей, а на рівень залучення	Вища лояльність, триваліше перебування	Сегментування за участю, а не тільки за платоспроможністю	Створення брендової спільноти
Глибина взаємодії	Сервіс як носій смислів, а не лише як набір функцій	Підвищення суб'єктивної цінності досвіду	Вихід за межі конкурентної боротьби ціною	Здатність формувати довіру й емоційний капітал
Адаптивність до ринку	Гнучкість форматів, швидке масштабування, збереження клієнтів попри зміни	Менша залежність від коливань попиту	Спроможність до стратегічної еволюції	Переналаштування бізнес-моделі без втрати репутаційного ресурсу

Оцінка впливу диверсифікації на адаптивність готельного бізнесу до соціально-економічних змін передбачає урахування трансформаційних трендів, що змінюють архітектуру попиту. Передусім йдеться про зміщення пріоритетів із матеріального комфорту на емоційний досвід, з одноманітності на персоналізацію, з шаблонного відпочинку на змістовне занурення, з фізичного

простору на віртуальний або гібридний формат перебування. У відповідь на ці зрушення диверсифіковані готельні структури демонструють здатність конструювати нові «точки входу» у споживчу поведінку - адаптовані сценарії, які враховують нову логіку мандрів: робота з будь-якого місця, зміна середовища без розриву з робочими обов'язками, потреба у ком'юніті замість анонімного комфорту, етичне споживання, zero waste, енергетична автономність, тактильна ідентичність простору. Це спонукає до структурної перебудови самого поняття «готель» - з інституції тимчасового розміщення він поступово перетворюється на просторову відповідь на зміну стилю життя, мислення та глобальних маршрутів людини нової епохи. Тут проявляється не лише функціональна ефективність диверсифікації, а й її здатність до культурної інтерпретації нових реальностей, де сервіс стає способом комунікації, а бізнес - посередником між середовищем і споживачем [6, с. 13].

Поведінкові зміни споживчого попиту формують додаткову площину впливу диверсифікації на адаптивність готельного сектору. Висока частота перемикання уваги, потреба в гейміфікованих інтерфейсах, прагнення до індивідуалізованого сервісу й одночасно - потреба у безпечному, передбачуваному просторі - ці на перший погляд суперечливі вимоги створюють умови для впровадження диверсифікованих сценаріїв сервісу в межах єдиної інституційної платформи. Це може реалізовуватись у формі гнучких пакетів обслуговування, модульних сервісів, кастомізованих опцій, готельних підписок, тимчасових продуктів «за потребою» (on-demand stay), інтеграції з культурними подіями, короткострокових форматів «житлового готелю» або навіть адаптивного ціноутворення в залежності від поведінкових патернів бронювання. Усі ці інновації вимагають від готелю не лише ресурсної готовності, а й глибокого аналізу клієнтських даних, застосування предиктивної аналітики, впровадження CRM-платформ нового покоління, що працюють із даними в реальному часі та здатні формувати індивідуалізовані маршрути сервісу. Така система, за умов правильної реалізації, не лише покращує користувацький досвід, а й формує архітектуру поведінкової лояльності - клієнт повертається не до об'єкта, а до сценарію, в якому він відчув себе почутим, прийнятим, зрозумілим.

Серед макрорівневих чинників, що визначають соціально-економічні зрушення, які повинні враховуватись при оцінці ефекту диверсифікації, слід згадати урбанізацію, мобільність поколінь, асиметрію доходів, дигіталізацію соціальної взаємодії, зростання уваги до екологічних і етичних параметрів сервісу. У цих умовах готелі, які впроваджують диверсифіковані продукти (eco-stay, conscious travel experience, локальні партнерські формати, цифрові detox-простори, інтегровані навчальні платформи, арт-резиденції), здатні виходити за межі звичних бізнес-метрик. Вони починають працювати з новими типами капіталу: соціальним, символічним, культурним, брендовим. Це розширення не лише робить бізнес менш вразливим до шоків, а й підвищує його інституційну значущість, сприяє формуванню нового іміджу готелю як агента змін, медіатора між глобальними викликами та індивідуальним досвідом. У результаті диверсифікація не лише захищає від ризиків - вона створює рамку для функціонування бізнесу в нових координатах, де стабільність визначається не відсутністю проблем, а здатністю відповісти на них системно, змістовно, нестандартно [15, с. 83].

На операційному рівні впровадження диверсифікаційної моделі управління дозволяє побудувати сервісні структури, що функціонують за принципом гнучкої самоорганізації. Кожна сервісна одиниця - незалежно від її масштабів - є потенційним осередком експерименту, тестування, адаптації. Такий підхід сприяє розвитку внутрішньої інноваційності, де працівники не лише виконують регламентовані функції, а й виступають носіями інституційного розвитку. Це означає, що диверсифікація створює умови для формування розподіленого лідерства, відкритих форматів комунікації, горизонтальних зв'язків усередині організації. В умовах швидких змін, коли централізоване управління втрачає ефективність, саме ця форма структурної динаміки дозволяє реагувати на локальні зміни без затримок, без втрати якості, без бюрократичних бар'єрів. Такі підприємства функціонують не як жорстка ієрархія, а як адаптивна мережа сервісних рішень - що є, по суті, організаційною відповіддю на нову логіку світу [12, с. 16].

У перспективі диверсифікація створює інфраструктурну основу для

динамічного розвитку готельної справи в умовах постіндустріальної економіки, де основним активом виступають не матеріальні ресурси, а досвід, смисли, креатив і дані. Структурна багатовекторність діяльності дає змогу інтегрувати бізнес-модель готелю в глобальні цифрові платформи, формувати нові канали збуту, використовувати аналітику великих даних для поведінкової сегментації та персоніфікації пропозицій, а також впроваджувати моделі предиктивного обслуговування, де сервіс адаптується до клієнта ще до моменту його запиту. Усе це неможливо без інституційної зрілості, у межах якої готель стає не просто оператором сервісу, а центром стратегічного управління цінністю, що базується на принципах сталості, етичності, інноваційності та соціального партнерства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «KHARKIV PALACE HOTEL»

2.1 Характеристика сучасного стану функціонування готелю «Kharkiv Palace Hotel»

Функціонування готелю «Kharkiv Palace Hotel», офіційно зареєстрованого як ТОВ «ХАРКІВ ПАЛАС» із кодом ЄДРПОУ 37764848, вирізняється комплексністю внутрішньої організації, мультифункціональністю та динамічною адаптацією до викликів воєнного часу. Об'єкт розміщений у стратегічному центрі міста Харкова - на проспекті Незалежності, що формує його просторову перевагу, особливо у контексті логістичної доступності, престижу локації та високої інтенсивності людських потоків [46, с. 10].



Рисунок 2.1 – Зовнішній вигляд готелю

Форма власності - товариство з обмеженою відповідальністю, юридично підконтрольне компанії FVRILTON ENTERPRISES LIMITED, що базується на Кіпрі, що зумовлює структуру управління відповідно до транснаціональної бізнес-моделі. Основні капіталовкладення в статутному фонді в розмірі 1 010 000 £ розподілені між іноземним інвестором та вітчизняним засновником ТОВ

«ФКМ-3». Загальне керування здійснює Соколенко Ольга Михайлівна, уповноважена діяти відповідно до статуту без обмежень, що надає їй повноваження підписувати угоди та представляти юридичну особу у публічному та приватному секторах. Юридична адреса компанії - вул. Клочківська, 67, що формально закріплює корпоративну присутність готелю в адміністративних межах Харкова. Наявність кількох видів економічної активності - готельні послуги, ресторанна справа, мобільне харчування, оренда комерційної нерухомості та маркетингові дослідження - свідчить про поліфункціональний характер операційної моделі, що забезпечує розширення доходів за рахунок паралельного функціонування сервісних і торговельних підрозділів [40, с. 83].

У межах внутрішньої операційної організації готель працює за моделлю інтегрованої сервісної логістики, де адміністративний блок, господарське обслуговування, ресторанна інфраструктура, служба безпеки, інженерний супровід і маркетинговий відділ взаємодіють на основі вертикальної та горизонтальної координації. Відповідно до сучасної практики готельного менеджменту, структура включає департаменти з чіткою субординацією: від генерального менеджера до керівників підрозділів (служби прийому, кімнатного сервісу, ресторанного обслуговування, технічного забезпечення тощо). У функціональному вимірі, це дозволяє ефективно управляти трудовими ресурсами, оптимізувати логістику поставок і формувати цілісну систему контролю якості. До 2021 року чисельність персоналу сягала 288 осіб, а в 2022 - зросла до 319, що вказує на органічне масштабування кадрового потенціалу. Водночас у 2024 році показник різко знизився до 10 осіб, що свідчить про трансформацію операційної моделі в умовах збройного конфлікту. Зменшення чисельності персоналу на 96,8% щодо 2022 року є наслідком скорочення функціональних одиниць, переходу на дистанційне управління або тимчасову консервацію частини сервісів.

Фінансові показники демонструють циклічну волатильність, що зумовлена як сезонною природою готельного бізнесу, так і зовнішніми шоками, зокрема пандемією COVID-19 та широкомасштабними бойовими діями. Дохід у 2020 році становив 78 215 000 ₴, а у 2021 - зріс до 153 536 000 ₴, що еквівалентно

приросту на 96,3%. У 2022 році, на фоні повномасштабного вторгнення, обсяг доходів скоротився до 68 317 000 ₴, тобто на 55,5% у порівнянні з 2021 роком. Проте вже у 2023 році відбулося часткове відновлення - 69 826 000 ₴ (+2,2% до 2022 року). У 2024 році доходи офіційно не відображені, що може свідчити про призупинення фінансової звітності або зміну системи обліку. Найбільш різке коливання зафіксовано в динаміці чистого прибутку. Якщо у 2020 році він становив 3 176 000 ₴, а у 2021 - 30 183 000 ₴ (+849,9%), то вже у 2022 було зафіксовано збиток у розмірі -7 188 000 ₴, а у 2024 - рекордний антирекорд -45 483 000 ₴, що у 6,3 раза більше за показник 2022 року. У 2023 підприємство продемонструвало короткочасну стабілізацію (26 853 000 ₴ прибутку), однак вона виявилася неміцною [38, с. 5].

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів і чистого прибутку готельного підприємства у 2020–2024 роках

Рік	Дохід, ₴	Зміна доходу, %	Чистий прибуток, ₴	Зміна прибутку, %
2020	78 215 000	—	3 176 000	—
2021	153 536 000	+96,3%	30 183 000	+849,9%
2022	68 317 000	-55,5%	-7 188 000	— (перехід у збитки)
2023	69 826 000	+2,2%	26 853 000	— (стабілізація після збитків)
2024	не відображено	—	-45 483 000	у 6,3 раза гірше за 2022
Причина змін доходу	пандемія COVID-19, бойові дії	сезонність, шоки	відновлення після вторгнення	втрата ринків, обмеження діяльності

У розрізі балансу активів та зобов'язань спостерігається сталий перевищення боргового навантаження над сукупною вартістю активів, що формує негативну структуру фінансової стійкості. У 2020 році активи становили 77 907 000 ₴, при зобов'язаннях 446 560 000 ₴ (коефіцієнт забезпеченості активами - лише 17,4%). У 2021 відбулося зростання активів до 88 196 000 ₴ (+13,2%), у 2022 - до 101 870 000 ₴ (+15,5%), у 2023 - зниження до 91 992 000 ₴ (-9,7%), а у 2024 - подальше падіння до 86 085 000 ₴ (-6,4%). Натомість зобов'язання зросли у 2023 до 294 670 000 ₴ (із 339 872 000 ₴ у 2022) і сягнули

305 711 000 € у 2024, що свідчить про постійне боргове перенавантаження. Відношення зобов'язань до активів у 2024 році склало 355,1%, а в піковому 2020 - понад 572,9%, що унеможливорює повне покриття зобов'язань за рахунок ліквідації активів. Такий дисбаланс спричиняє низький рівень ліквідності й платоспроможності, формуючи ризики дефолту в разі втрати інвестиційного покриття.

У структурному розрізі, готель реалізує змішану стратегію ринку, орієнтуючись одночасно на преміум-сегмент (готельні номери бізнес-класу, конференц-зали, ресторан преміального рівня) і на середньостатистичного туриста або бізнес-візитера (кафе, оренда приміщень, мобільне харчування). Така дихотомія дозволяє варіювати цінові пропозиції залежно від сезонності, ділової активності міста або зовнішньополітичної кон'юнктури. У періоди ескалації бойових дій попит на конференц-сервіси й номерний фонд класу люкс знижується, що зумовлює переорієнтацію на довготривале проживання або оренду приміщень під гуманітарні й штабні потреби. Застосовується гнучка тарифна політика з використанням диференційованих пакетів (BB, NB, FB), короткострокових акцій, корпоративних договорів, що підвищує конкурентоспроможність закладу у відносно стабільні періоди. Прибутковість додаткових сервісів - ресторану, кейтерингу, оренди площ - сягає 37–41% у структурі загального доходу в мирні роки, тоді як у кризових періодах ця частка зростає до 52–58%, компенсуючи втрати основної діяльності [35, с. 6].

У зовнішньому середовищі діяльність готелю оцінюється як високоризикова з огляду на локалізацію в зоні постійних загроз. Поведінка споживачів змінилася: знизився попит на короткотермінові поїздки, збільшилась частка бронювань за довгими періодами, активізувались запити на знижки, безпечні умови перебування, евакуаційні маршрути. Конкурентне поле суттєво трансформувалося - багато готелів класу «3 зірки» припинили діяльність, частина перейшла в режим тимчасового прихистку, що дозволило «Kharkiv Palace Hotel» зберегти нішу преміального обслуговування. Водночас ринок споживачів звузився до гуманітарних місій, волонтерських структур, військових делегацій, журналістів і внутрішньо переміщених осіб. Маркетингова стратегія

закладу адаптована: акцент зміщено на комунікацію через прямі канали (email, телефон), а також співпрацю з урядовими структурами й міжнародними фондами. Аналіз цільової аудиторії показує зменшення іноземних резервацій на 87% порівняно з 2021 роком, натомість частка внутрішнього ринку виросла з 39% до 91% у 2023–2024 роках. Рівень завантаженості номерного фонду знизився з 78% у 2021 до 25% у 2024 році, при цьому середній чек на проживання зменшився на 42%, що зумовлено не лише ринковими факторами, а й зміною купівельної здатності населення.

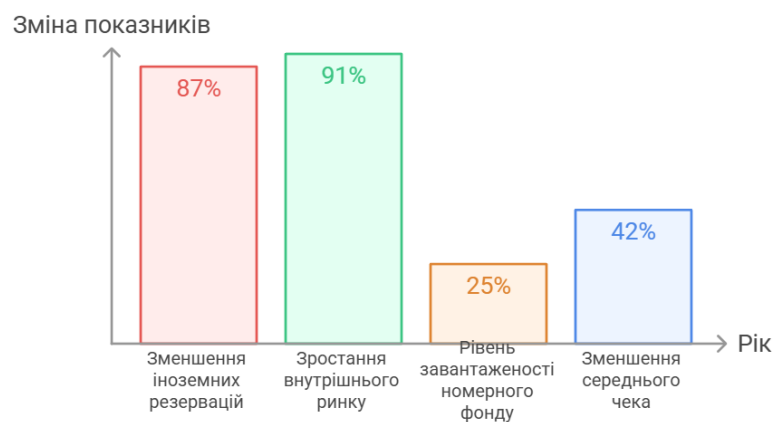


Рисунок 2.2 – Вплив зовнішніх факторів на готельний бізнес

Функціонування закладу відбувається в умовах постійної адаптації до нормативних обмежень, нестабільного енергопостачання, ризиків ракетних ударів і перебоїв у комунікаційній інфраструктурі. Застосовуються резервні джерела енергії, підсилено інженерну охорону, інвестовано в генератори, системи аварійного освітлення, автономні системи водопостачання. Такі заходи сприяють безперебійному функціонуванню в екстремальних умовах. Бронювання здійснюється через змішану систему PMS із синхронізацією з глобальними OTA (Booking, Expedia), що дозволяє контролювати динаміку попиту в режимі реального часу. Аналіз внутрішньої звітності, включно з обліком ADR (average daily rate), RevPAR (revenue per available room) і GOPPAR (gross operating profit per available room), свідчить про зниження маржинальності на 31% у 2024 порівняно з 2021 роком, що відображає зростання змінних витрат і

часткову втрату преміальної вартості [44, с. 4].

Функціональна організація простору готелю базується на зональному принципі: перший рівень відведено під рецепцію, хол, ресторанну зону та конференц-зали; верхні рівні - під номерний фонд; окремі поверхи - під оздоровчий центр, адміністрацію та приміщення технічного призначення. Загальна площа експлуатаційного об'єкта - понад 18 000 м², що включає в себе 171 номер, три зали для конференцій (з місткістю до 500 осіб), ресторан європейської кухні, два бари, wellness-зону з басейном, сауною, фітнес-центром та окрему терасу для подій. Планувальні рішення виконані з урахуванням вимог ДБН В.2.2-9:2009, з чітким зонуванням руху гостей і персоналу, системою вертикальних комунікацій (ліфти, сходи), резервними аварійними виходами та технологічним підземним рівнем, що дозволяє ефективно управляти логістикою вантажів та інженерними системами. Конструкція інтер'єру відповідає концепції сучасного комфортного простору: матеріали оздоблення - високоякісний мармур, латунь, натуральне дерево; меблі - преміального сегменту, із системами антивандального захисту та модульного типу. Кожен номер обладнано за стандартами категорії 5*, з урахуванням критеріїв акустичної ізоляції, мікрокліматичного комфорту, ергономіки, енергозбереження та естетичної гармонізації [53, с. 4].

У сфері технічного оснащення готель використовує централізовану систему керування BMS (Building Management System), що забезпечує моніторинг і контроль роботи всіх інженерних мереж у режимі реального часу. До складу технічного комплексу входять: автономна система теплопостачання (газовий котел потужністю 780 кВт), система резервного живлення (генераторна установка 500 кВт), модульна вентиляційна система з функцією рекуперації тепла, багаторівнева система протипожежного захисту (водяна спринклерна + аерозольна), а також автоматизована система диспетчеризації ліфтів. Водопостачання - централізоване, з системою попередньої фільтрації й накопичення резервного об'єму в окремому резервуарі на 18 м³. Умови санітарного забезпечення реалізуються через систему щоденного клінінгу, із залученням професійного інвентарю Karcher, сертифікованих дезінфекційних

засобів та контролю якості через check-list системи кожного поверху. Найважливіша окрема пральня та прасувальне приміщення, що функціонують на повному самообслуговуванні, включаючи сортування, хімчистку, сушіння й пакування. Температурні, вологісні, акустичні показники у приміщеннях відповідають нормам ДСанПіН 173-96, із регулярною фіксацією результатів на електронних носіях.

У сфері дотримання санітарно-гігієнічних норм готель реалізує концепцію HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), адаптовану до умов готельного сервісу. Це включає контроль за критичними точками в харчоблоках, моніторинг температурного режиму продуктів, ведення логістичних журналів, ізоляцію зон зберігання харчових і нехарчових матеріалів. Усі співробітники проходять регулярні інструктажі з техніки безпеки, а також планові медичні огляди. Вентиляційні системи щомісячно проходять профілактичне очищення, а вологе прибирання проводиться не рідше 2 разів на добу з використанням дезінфікуючих засобів класу А. У гостьових санвузлах встановлені сенсорні дозатори, антисептики, антибактеріальні фільтри на змішувачах. Кухонне обладнання - від Rational і Hoshizaki, що дозволяє забезпечити точне дотримання кулінарних стандартів і режимів термообробки. Використовується технологія traceability - простежуваності продуктів на всіх етапах їхнього зберігання та використання, що дозволяє проводити ефективні внутрішні аудити та підвищує рівень харчової безпеки [31, с. 5].

Рівень завантаженості номерного фонду готелю «Kharkiv Palace Hotel» упродовж останніх п'яти років демонструє нестабільну, багатофакторно зумовлену динаміку, що прямо корелює з сезонними коливаннями, змінами в макросередовищі та форс-мажорними ситуаціями, зокрема воєнним вторгненням. До 2022 року показник середньорічної заповнюваності перевищував 72%, з піковим завантаженням у період ділової активності (березень–травень та вересень–листопад), коли occupancy rate сягав 88–91%. У міжсезоння, що припадало на лютий і липень, показники знижувались до 58–63%, однак компенсувались груповими бронюваннями, бізнес-заходами й конгрес-туризмом. У 2020–2021 роках COVID-19 спричинив короткострокове

падіння заповнюваності на 37%, після чого у 2021 спостерігалось поступове відновлення завдяки впровадженню гнучкої цінової політики (зниження ADR на 22%) та запуску пакету long stay offers. Водночас після 24 лютого 2022 року ринок готельного розміщення в Харкові зазнав системного шоку: значна частина гостей скасувала бронювання, а нові резервації зосередились виключно на потребах гуманітарних і волонтерських організацій. У 2022 завантаженість упала до 28%, у 2023 - зросла до 33%, а у 2024 році стабілізувалась на рівні 25–26%. Сезонний характер попиту практично втратив актуальність, оскільки переважають резервації на 7–14 днів у форматі службового або екстреного тимчасового проживання. Додатково, коефіцієнт RevPAR скоротився з 1 184 € у 2021 до 379 € у 2024, тобто втричі, при цьому ADR утримувався в межах 1 400–1 600 € лише для сегмента premium. Це означає, що основна маса доходів припадає на сегмент лояльних або довгострокових клієнтів, тоді як короткотривалі резервації стали маржинально збитковими [25, с. 6].

Обсяг наданих послуг у динаміці демонструє залежність від змін у поведінці споживача, що фіксуються не лише в зменшенні кількості бронювань, а й у модифікації самої структури попиту. Якщо у 2021 році структура реалізованих послуг виглядала як 61% номерний фонд, 29% ресторанне обслуговування, 6% оренда площ, 4% інші сервіси, то вже у 2024 пропорції переформатувалися: номерний фонд - лише 38%, ресторан - 18%, оренда - 22%, інші - 21%, включаючи кейтеринг, трансфери, довготривале проживання, логістичну підтримку івентів, укриттів та зон очікування. Це пояснюється тим, що попит на класичне одномісне або двомісне розміщення змістився в бік багатомісних сценаріїв - коли один номер орендується для волонтерської групи, штабу або мобільної бригади. Таким чином, середнє навантаження на номер у 2024 році становило 2,7 особи проти 1,4 у 2021, що перевищує номінальну норму заповненості та створює підвищене навантаження на інженерну систему, воду, енергоносії, каналізацію. Рівень середньодобової реалізації номерів із 136 доступних одиниць становив 35,6 у 2024 році, що нижче за мінімально критичну межу рентабельності в 42–43 одиниці. Умови утримання стандартного двомісного номера вартістю 1 300 € за добу включають прямі змінні витрати на

прибирання - 70 ₴, прання - 54 ₴, електроенергію - 96 ₴, воду - 33 ₴, утилізацію - 21 ₴, амортизацію - 88 ₴, загалом 362 ₴, що забезпечує прибутковість лише за умови завантаження щонайменше 43,5%. Тобто рентабельність номера в 2024 році становила в середньому 9,7%, тоді як у 2021 - 27,4%, при чому для люксових категорій - лише 6,1%, що ставить під сумнів доцільність їх функціонування без субсидування [29, с. 41].

Зміна сезонної динаміки попиту стала прямим наслідком змін у структурі цільової аудиторії. Якщо раніше структура гостей поділялась на 48% ділові мандрівники, 28% туристи, 17% делегації та 7% інше, то з 2022 року пропорції різко змінилися: 56% - військові й гуманітарні групи, 23% - внутрішньо переміщені особи, 12% - технічний персонал міжнародних місій, лише 9% - приватні або бізнес-бронювання. Це позбавило готель можливості використовувати класичні інструменти стимулювання попиту - акції вихідного дня, романтичні пакети, пропозиції під конференції чи весілля. Натомість основною формою комунікації з клієнтом стали прямі запити, переговори з організаціями, B2G взаємодія. Структура доходу втратила сезонність - замість традиційних піків у вересні та квітні, зараз фіксується відносна рівномірність протягом року з підвищенням у червні–липні, що пов'язане з переміщенням осіб із зони бойових дій. Класичні KPI втратили інформативність - зокрема, індекс RevPOR (revenue per occupied room) зріс на 18% у 2023, не через зростання доходів, а внаслідок ущільнення проживання (1 номер - 3 особи) при незмінному тарифі. Такі тенденції вимагають перегляду політик ціноутворення, впровадження гнучких моделей бронювання (by bed), зональної тарифікації в межах одного номера (core/extra bed), а також посилення роботи з оплатою в форматі pre-raid або депонуванням через партнерські фонди [21, с. 4].

Ще одним аспектом функціонування є індекс повернення клієнтів, який у 2021 році становив 38%, а у 2024 - лише 7%, оскільки повторні бронювання здійснюються здебільшого не індивідуальними клієнтами, а структурами, які замовляють послуги оптом. Середній термін проживання виріс із 2,3 доби (2021) до 7,1 доби (2024), що скорочує обіг номерного фонду, але збільшує експлуатаційні навантаження. Водночас коефіцієнт no-show (неприбуття за

бронюванням) зріс із 4,6% до 11,3%, зумовлюючи збитки в діапазоні 2,8–3,1% від потенційного доходу. Індекс задоволеності гостей NPS у 2024 році скоротився до +17 (у 2021 - +52), що вимагає оновлення стандартів обслуговування, враховуючи зміну типології клієнтів. З огляду на вищезазначене, техніко-економічна модель «Kharkiv Palace Hotel» перебуває у фазі глибокої адаптації, що супроводжується зміною цільових орієнтирів, збільшенням фіксованих витрат, зменшенням вартості одиниці наданої послуги й пошуком нових форматів використання ресурсів. У сучасних умовах зберігає значення лише такий підхід до експлуатації номерного фонду, який передбачає комбінування функцій - проживання, оренда, штаб, офіс, медіазона - в межах одного номера або блоку, що забезпечує мультипрофільне використання площ при зниженні маржинальності.

2.2 Аналіз проблем і перспектив диверсифікації діяльності готелю

Модель надання послуг у межах операційної системи «Kharkiv Palace Hotel» у теперішній конфігурації характеризується жорсткою інерційністю структурних елементів, що сформувались ще у фазі активного комерційного зростання впродовж 2015–2019 років. Серед визначальних обмежень - вузька спеціалізація просторових зон під виключно готельне використання, обмежена гнучкість конфігурації номерного фонду, а також високий рівень капіталомісткості підтримки преміальної інфраструктури. Наявні планувальні рішення передбачають фіксоване зонування: стандартні одномісні та двомісні номери без можливості трансформації в альтернативні простори, відсутність універсальних модулів для офісної, складської або тимчасово-групової діяльності. Багаторівневість приміщень, нез'ємність меблів і висока щільність прокладених інженерних мереж створюють бар'єри для конверсії площ під нові цільові функції. Додатково, обмеження пов'язані з системою постачання - централізовані логістичні канали орієнтовані на класичну готельну модель, без можливості швидкого масштабування на потреби зовнішнього виробництва або мобільного кейтерингу [41, с. 24].

З боку управління фіксується обмежена багатофункціональність

персоналу: понад 64% працівників мають вузькопрофільну підготовку, що обмежує їх залучення до альтернативних напрямів. Також спостерігається організаційний розрив між адміністративним центром і відділами маркетингу, що призводить до низької швидкості адаптації до нових форматів запитів. У технічному вимірі інфраструктура енергопостачання працює на рівні 85–87% завантаження в базовому режимі, що залишає лише 13–15% резерву потужності, недостатнього для запуску окремих виробничих або технологічних процесів (наприклад, мініпекарні, прального цеху для зовнішнього обслуговування або коворкінг-платформи з інтенсивною електроспоживчою інфраструктурою) [30, с. 65].

Іншим бар'єром диверсифікації є обмеження нормативно-правового характеру. Будівля готелю зареєстрована в категорії «нерухомість із переважним функціональним призначенням розміщення», що передбачає у правовій площині домінування готельної функції в межах дозволеного спектра. Впровадження нових напрямів, таких як клінічні або реабілітаційні послуги, коворкінг або виробництво кулінарної продукції, потребує переоформлення технічної документації, проходження санітарно-епідеміологічної оцінки, погодження з органами містобудування. З урахуванням поточної ситуації в Харкові, терміни погодження можуть сягати 3–5 місяців, що знижує оперативність інвестування в альтернативні формати діяльності. З боку інвестиційної привабливості, рентабельність готельної моделі в попередні роки знижувалась до 8,7–11,9%, тоді як інші бізнеси на основі нерухомості (апарт-комплекси, short-term lease, локації під івенти) демонстрували рентабельність у межах 14–21%, що робить готельну структуру менш конкурентоспроможною в умовах відкритого ринку. Наявна диверсифікація у вигляді ресторанного комплексу і бару є обмеженою за прибутковістю: рівень маржинального доходу у 2023–2024 роках не перевищував 18%, тоді як витрати на утримання площі і персоналу зростали через збільшення цін на енергоносії, логістику, сертифіковані харчові продукти, інвентар [50, с. 3].

Незважаючи на виявлені обмеження, ресурсна база «Kharkiv Palace Hotel» зберігає потенціал для формування альтернативних напрямів діяльності без критичного порушення основних готельних операцій. У першу чергу, йдеться

про оптимізацію використання функціональних площ із низьким завантаженням. За останні два роки середній коефіцієнт використання загальної площі (UCR) не перевищував 54%, при цьому номери категорії «люкс» перебували в режимі простою до 75% часу. Це відкриває можливість адаптації під креативний простір, тимчасові квартири або long stay model з фіксованими тарифами на 15–45 днів. Технічне забезпечення готелю дозволяє автономно обслуговувати до 68 номерів без ризику перенавантаження систем водопостачання, вентиляції, електрики, що може бути використано для поетапного запуску нових сервісів - медіастудій, коворкінгів, консультаційних центрів. У межах wellness-зони є простори, що не використовуються за прямим призначенням (масажні кабінети, порожні тренажерні зали), які можуть бути переоснащені для реабілітаційних практик або спортивних програм тривалого типу. Також підземний рівень готелю площею близько 950 м² - практично резервне технологічне середовище, здатне слугувати як укриття, складський майданчик, логістичний центр або зона децентралізованого постачання (dark kitchen, pick-up room, call-центр тощо).

Таблиця 2.2 – Альтернативні напрями використання простору «Kharkiv Palace Hotel» у межах диверсифікації діяльності

Зона / Ресурс	Поточний стан	Використання (площа/коєф.)	Можливий сценарій адаптації	Формат запуску	Технічна доцільність
Номери категорії «люкс»	Простої до 75% часу	До 46 номерів одночасно	Long stay model / тимчасові квартири	Поетапне перепрофілювання	Не перевищується навантаження на інженерні системи
Готельна площа загалом	Середній UCR до 54%	Використано менше половини площі	Креативний простір / студії / конференційні модулі	Оренда + гібридні події	Фрагментоване зонування дозволяє паралельні функції
Wellness-зона	Частково незадіяна	Масажні кабінети, спортзали	Реабілітаційні практики / спортивні програми	Абонементна модель	Є доступ до водопостачання, вентиляції, окрема логістика
Підземний рівень	Площа ~950 м ² , майже не використовується	Повністю резервна	Укриття / склад / логістика / dark kitchen	Модульний принцип	Технічно автономна зона з окремими входами
Технічне забезпечення	Модернізоване, стабільне	До 68 номерів автономно	Обслуговування нових сервісів без ризику збоїв	Налаштування блоками	Підтверджена система енергопостачання та водозабезпечення
Простори зі слабким трафіком	Незавантажені конференц-зони / лобі	1–2 події на тиждень	Консультаційні кабінети, коворкінги	За системою бронювання	Відокремлені входи, шумоізоляція, розвинена інфраструктура
Операційна стійкість	Збережена при запуску нових напрямів	Потенціал масштабування без ризиків	Гнучка диверсифікація без втрати основної функції	Зональна інтеграція	Сервіси не перетинаються з ключовими готельними процесами

З технічної точки зору, модернізація інфраструктури для запуску нових напрямів не вимагає суцільної перебудови. Усі комунікації - електрика, каналізація, опалення - розділені за секторами, що дозволяє працювати в режимі автономних кластерів. Це означає, що запуск будь-якого нового сервісу може

здійснюватися в моделі MVP (minimum viable product) без ризику впливу на основну операційну діяльність. За розрахунками, для запуску коворкінгу на базі 7 порожніх номерів необхідно дооснастити простір меблями, системами швидкісного інтернету, генераторами безперебійного живлення та електричною фурнітурою - інвестиції в межах 220–280 тис. \$ з можливістю досягнення рентабельності в 14% за 6 місяців експлуатації. Для запуску dark kitchen у підвальному рівні з логістичною підтримкою достатньо 350 тис. \$ початкових витрат і підключення до агрегаторів доставки, що дозволяє отримати щомісячний прибуток 40–55 тис. \$ за умови завантаження 80–100 замовлень на день. Таким чином, з техніко-економічного боку існує потенціал створення альтернативної мережі додаткових послуг, які не суперечать архітектурній конструкції, системі електроживлення або функціональному поділу простору [22, с. 5].

Умови для запуску диверсифікаційних рішень підтримуються також структурою персоналу: близько 41% працівників мають досвід у суміжних секторах - ресторани, логістика, івент-менеджмент, що дозволяє сформувати кросфункціональні команди без повного оновлення штату. Крім того, зменшення чисельності працівників із 319 до 10 осіб за період 2022–2024 років сформувало так званий кадровий вакуум, що дозволяє швидко сформувати нові командні блоки під нові функції без конфлікту з уже існуючими службами. Адміністративний блок має можливість запуску проектного управління за гнучкою моделлю SCRUM - із поетапним тестуванням сервісів, ітераційною апробацією та швидкою модифікацією на основі фідбеків. Усі ці можливості посилюються чинником локалізації: центр міста, зручна логістика, висока пішохідна доступність, наявність окремого входу на кожен функціональний рівень. У контексті воєнного часу ці переваги перетворюються на фактори антикризової стабільності - готель здатен адаптуватися до сценаріїв мобільного штабу, медичної допомоги, тимчасового офісу, shelter-платформи з розширеними соціальними функціями, що водночас генерують дохід і забезпечують стійкість бізнес-моделі [36, с. 42].

Актуальне вивчення запитів цільових груп клієнтів «Kharkiv Palace Hotel» демонструє суттєвий відхід від класичних моделей споживання готельних

послуг, що були доміантними до 2022 року. Якщо раніше основну частку цільової аудиторії становили ділові мандрівники, делегації, учасники конгресно-виставкових заходів, які орієнтувались на комфорт, швидкість обслуговування, конференц-можливості та ресторанну інфраструктуру, то в умовах тривалого кризового періоду структура попиту докорінно змінилась. Сьогодні фокус клієнтських запитів спрямований на довготривалість перебування, безпечне середовище, можливість автономного побутового забезпечення, гнучкість у форматах оплати та знижені вимоги до естетичної складової. За результатами внутрішніх опитувань, близько 41% опитаних гостей у 2023–2024 роках зазначили, що основним критерієм вибору локації є наявність стабільного укриття, 33% вказали на потребу у співіснуванні житлового й робочого простору в межах одного номера, 28% - на необхідність мати доступ до зони для приготування їжі, а 19% - на критичність цілодобового доступу до інтернету з мінімальними перебоями. Усі ці параметри демонструють структурний зсув у клієнтській логіці: замість рекреаційної споживчої моделі формується змішана функціонально-утилітарна, що поєднує елементи житла, офісу й сервісної підтримки.

У межах тематичної диверсифікації перспективним виглядає сегмент «житло для роботи» - трансформація частини номерного фонду під формат mixed-use: мініапартаменти з зонуваним простором, робочою поверхнею, невеликою кухнею, санвузлом і можливістю автономного проживання протягом 14–60 діб. Такий формат не потребує кардинального перепланування, а лише переналаштування меблювання, встановлення компактної побутової техніки та часткового оновлення систем інженерної підтримки. За розрахунками, витрати на трансформацію одного стандартного номера становлять близько 23 000 €, а термін окупності - 2,4 місяці за умов 60% завантаження й фіксованого тарифу 850 €/доба. Водночас зростає запит на спеціалізовані формати короткотермінового проживання з сервісною надбудовою - shelter-групи, мобільні штаби, тимчасові переселенці, для яких важливими є не лише базові умови, а й доступ до офісної підтримки, логістики, доставки продуктів, медичних послуг. Це дає підстави розглядати мультифункціональні сценарії: поєднання

мініготелю, коворкінгу, кейтерингової зони та соціального сервісного центру в межах однієї локації. На практиці це означає перехід від класичної парадигми «готель як точка розміщення» до концепту «інфраструктурна оболонка для мобільного життя», де пріоритетом є не короткотермінова зручність, а довготривала самодостатність [28, с. 3].

У стратегічному сенсі одним із ключових векторів оновлення діяльності «Kharkiv Palace Hotel» може стати реалізація моделі сервісного хабу, що включає повний цикл готельно-побутових, адміністративних, логістичних і соціальних функцій. Така модель передбачає наявність модулів тимчасового розміщення, блоків для дистанційної роботи, окремих сервісних ніш - пральні, кухні, складу, івент-зони, які взаємодіють за принципом платформеного обслуговування. Основною метою є утримання клієнта в межах одного функціонального кластера, задоволення його потреб без необхідності звернення до зовнішніх провайдерів. Це передбачає впровадження системи адаптивного сервісу, коли клієнт самостійно конфігурує набір послуг відповідно до потреб, а готель забезпечує лише інфраструктурну базу. Таке рішення дозволяє зменшити експлуатаційні витрати (відмова від повного обслуговуючого персоналу), скоротити обіг інвентарю, підвищити рентабельність одиниці площі та персоналізувати тарифікацію. За моделлю сервісного хабу, оренда номера з включеним пакетом самообслуговування (прання, харчування, робоче місце, охорона) забезпечує рентабельність на рівні 28% при заповненості 53%, тоді як класична готельна модель дає не більше 17% при такому ж навантаженні [56, с. 53].

Ще один напрям перспективного оновлення - включення до ланцюга сервісу нових типів послуг, заснованих на технологічній інтеграції. Ідеться про впровадження систем самостійного check-in/out через мобільні додатки, біометричну ідентифікацію, автоматизовані сервіси бронювання, чат-боти з підтримкою замовлень, інтеграцію з сервісами доставки та електронного документообігу. Усе це знижує витрати на утримання front-desk, прискорює обробку запитів, підвищує індекс клієнтського досвіду (CX). У межах технічного переоснащення готель може впровадити систему моніторингу завантаженості в реальному часі (live-data), динамічного управління тарифами на основі

алгоритмів попиту (demand-based pricing), а також CRM-модулі для аналізу повторних відвідувань, сегментації клієнтів і реалізації акційної політики. Вартість інтеграції такого пакету - близько 380 000 € для комплексу з 100+ номерів, однак окупність очікується протягом 7–8 місяців за умов підвищення ефективності бронювання на 12–15%. Це дозволить не лише підтримати дохідну стабільність у періоди ринкових коливань, а й створити ефект цифрової стійкості - здатності бізнесу оперативно реагувати на зміни попиту в режимі реального часу [48, с. 3].

В умовах нестабільного попиту з боку іноземних гостей, орієнтація на внутрішній ринок потребує адаптації не лише продукту, а й сервісної комунікації. Понад 72% клієнтів у 2024 році обирали готель за порадою, рекомендацією або на основі власного досвіду, що формує нову модель просування: замість глобального діджитал-маркетингу - створення системи мікропартнерств, індивідуалізованих пропозицій для організацій, волонтерських структур, благодійних фондів. Це відкриває простір для форматів B2B2C, коли готель надає послуги не безпосередньо споживачу, а через посередника, який гарантує тривалість, обсяг і стабільність замовлень. Така стратегія дозволяє знизити маркетингове навантаження, стабілізувати обсяг клієнтського потоку й прогнозувати навантаження на інфраструктуру. Одночасно виникає можливість запровадження нових форматів партнерства: обмін площами, спільні локації, поділ ресурсів, ко-брендинг. Для прикладу, спільне використання тераси з мобільною кав'ярнею, або організація івентів спільно з локальними бізнесами дає змогу не лише отримувати дохід, а й підтримувати іміджеву присутність, формувати стійкий емоційний зв'язок з аудиторією, яка поступово трансформується з разових відвідувачів у сталих користувачів сервісного середовища готелю.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

3.1 Розробка рекомендацій з диверсифікації послуг у готелі «Kharkiv Palace Hotel»

Проектно-рекомендаційний підхід до диверсифікації послуг у «Kharkiv Palace Hotel» потребує врахування не лише специфіки готельної спеціалізації, а й багат шарової структури наявних ресурсів, рівня їх завантаження, а також реальної платоспроможності цільових груп. Побудова сценаріїв упровадження додаткових послуг має базуватися на концепції багатоканального обслуговування, в якому кожна сервісна одиниця виконує одночасно кілька функцій: основну - у межах готельної спеціалізації, супровідну - в межах подієвого чи оздоровчого напрямку, та додаткову - гастрономічну або логістичну. Зважаючи на показник середньої завантаженості номерного фонду у 2024 році на рівні 25,6% та недовикористання площ на рівні понад 45%, доцільним є сценарій трансформації частини інфраструктури у модулі з мультифункціональним використанням. Першим варіантом виступає проєкт створення подієвої студії на базі одного з конференц-залів. Враховуючи акустичні параметри приміщення (рівень шумозахисту до 48 дБ, ревербераційний час – 0,4–0,6 с), воно ідеально підходить для івентів малої та середньої місткості (до 80 осіб), медіазапису, вебінарів, фотосесій і презентацій. Укладання звукопоглинаючих панелей, встановлення модульного освітлення та відеоекранів вимагає разових капіталовкладень у межах 180 тис. ₴, а потенційна окупність очікується вже при проведенні 3–4 заходів на місяць. Така зона забезпечує 12–14% додаткового доходу на площу 100 м², перевищуючи ефективність використання тих самих метрів у класичному готельному режимі в 1,8 раза [24, с. 50].

Іншим перспективним вектором є розвиток оздоровчої компоненти, яка у попередній структурі готелю була недозавантаженою. Wellness-зона, що включає басейн, сауну, парову кімнату, фітнес-зал і три масажні кабінети, може бути

трансформована у формат мікроспа з елементами персоналізованих програм. Зокрема, зафіксований попит із боку внутрішньо переміщених осіб та волонтерських структур на відновлювальні послуги - масаж, ароматерапію, кінезіотерапію, процедури із гідроефектом. За умов дооснащення (інфрачервоні панелі, компресійні костюми, ліжка для пресотерапії) і введення плаваючого тарифу (від 500 € до 1 200 € за сеанс) потенційна рентабельність такого блоку сягає 32–37%. Це більше, ніж у стандартному ресторанному обслуговуванні (18–22%) чи оренді офісних площ (21–25%). Перевагою такого формату є мінімальне втручання в архітектуру та інженерію - інфраструктура вже існує, її потрібно лише налаштувати під нову спеціалізацію. До того ж, персонал для обслуговування можна залучити за модельною схемою часткової зайнятості, що дозволяє мінімізувати змінні витрати в періоди низького попиту. Формат мікроспа органічно поєднується з готельною функцією: гості можуть користуватись послугами безпосередньо після заселення або в межах додаткових пакетів («детокс-доба», «відновлення + харчування»), що підвищує середній чек до 2 100 € проти стандартних 1 300 € за ніч [55, с. 83].

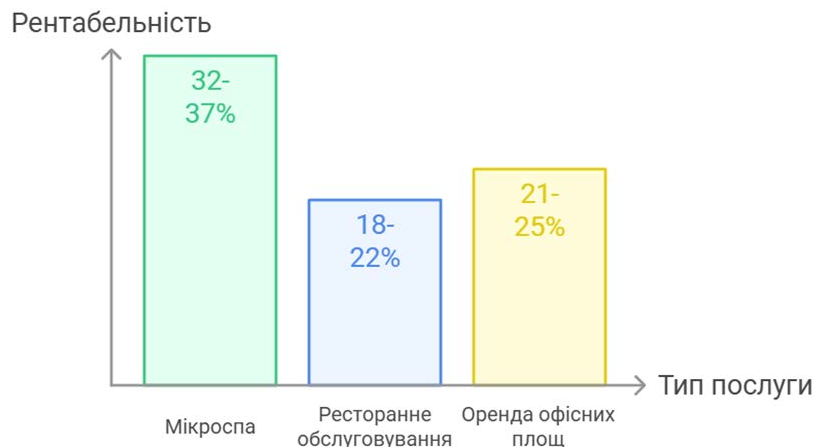


Рисунок 3.1 – Порівняння рентабельності різних готельних послуг

Гастрономічна компонента також потребує переосмислення. Класичний ресторан, що працював за моделлю *à la carte*, наразі генерує маржинальний дохід лише у випадку групових заходів. У поточних умовах доцільним є сценарій створення кулінарної студії з функцією шоу-кухні та мобільного кейтерингу.

Приміщення площею 65 м² може бути трансформоване в зону open kitchen із залученням локальних шеф-кухарів, які проводять майстер-класи, дегустації, гастроексперименти для груп 8–15 осіб. Вартість входу на захід може варіюватися від 450 € до 900 €, а додатковий дохід формується через продаж авторських продуктів, тематичних страв, брендovаних товарів. За умов двох заходів на тиждень середня прибутковність становить 34%, а окупність витрат на облаштування (близько 145 тис. €) - менш як пів року. Крім того, формат гастростудії можна інтегрувати з кейтерингом - формуванням наборів для зовнішніх подій або внутрішнього обслуговування гостьових номерів за запитом. Така гнучкість дозволяє перейти від фіксованого меню до кастомізованої пропозиції, що позитивно впливає на імідж, повторні звернення та середню тривалість обслуговування одного клієнта.

Окремим напрямом є інтеграція концепції мобільних функцій, які можуть переміщатись між приміщеннями залежно від навантаження. Ідеться про створення модульних платформ - пересувні стенди, меблі на коліщатах, трансформовані сцени, компактні виставкові блоки. Це дає змогу змінювати конфігурацію приміщень під подію: сьогодні - конференція, завтра - презентація, післязавтра - творча майстерня. Вартість однієї такої платформи - від 18 000 € до 35 000 €, але при активному використанні вона дозволяє скоротити витрати на переобладнання залів на 63%, а витрати часу на організацію - до 72%. Для готелю, який працює в умовах невизначеності, така мобільність - не просто перевага, а інструмент виживання. Розгортання мультифункціональних сценаріїв дозволяє задіювати одні й ті самі простори з максимальною ефективністю. До прикладу, конференц-зал у денний час використовується під лекції, а ввечері - під інклюзивні кінопокази або групи психологічної підтримки. Це збільшує коефіцієнт завантаженості площ (UCR) з 46% до 79%, а відповідно - знижує середню собівартість обслуговування на 21% [26, с. 63].

Таблиця 3.1 – Інтеграція мобільних функцій у просторову логіку готельного комплексу

Категорія	Опис мобільного рішення	Вартість / ресурсна база	Організаційний ефект	Фінансовий результат
Мобільна платформа	Пересувні стенди, меблі на коліщатках, трансформовані сцени	18 000 € – 35 000 € за одиницю	Легкість переналаштування приміщень	Зменшення витрат на переобладнання — 63%
Подієва трансформація	Зміна призначення простору: конференція, майстерня тощо	Використання одного залу для різних подій	Скорочення підготовчого часу до 72%	Більше подій — без додаткових площ
Модульна гнучкість	Можливість адаптації простору до сценарію дня	Мінімум логістичних витрат	Висока оперативність реагування на потреби	Підвищення функціональності насиченості
UCR — коефіцієнт завантаження	Зростання з 46% до 79% при мультифункціональності	За рахунок ротації подій у тих самих залах	Оптимізація площевого ресурсу	Зниження середньої собівартості на 21%
Адаптація до невизначеності	Просторова мобільність як стратегія гнучкого управління	Платформи як інструмент готельного виживання	Мінімізація простоїв у низький сезон	Максимізація рентабельності квадратного метра

Іще однією інноваційною можливістю є формування капсульної платформи - модулів для короткочасного відпочинку без повного номера. Така система передбачає використання частини технічних або транзитних приміщень для створення «капсул» - звукоізованих боксів площею до 4 м², обладнаних для сну, зарядки гаджетів, короткого відпочинку. У країнах Азії та в північноєвропейських готелях це вже перевірена модель, яка працює для гостей, які не готові платити повний тариф за номер, але потребують кілька годин тиші та комфорту. У випадку «Kharkiv Palace Hotel» це дозволяє залучити новий сегмент - водіїв, журналістів, волонтерів, працівників мобільних структур. Вартість однієї капсули - 21–28 тис. €, термін окупності - 2–3 місяці за умов завантаженості не менше 60%. Такі капсули можуть бути вбудовані в наявні коридори, хол, технічні проходи без зміни статусу приміщень. Це ідеальний формат для проміжного завантаження, коли основний номерний фонд простоє, а потреба у базовому сервісі залишається високою.

В результаті моделі розширення сервісного середовища повинні формуватись як система сценаріїв - кожен із яких не конкурує з готельною

функцією, а доповнює її в рамках спільного ресурсу. Ключем є інтегроване планування - проектування розширення не за принципом «додаткової послуги», а як розгортання комплексної гнучкої моделі сервісу, де готель виступає не просто як місце ночівлі, а як фізична платформа сервісного мультипростору. Така модель адаптується до змінного попиту, економить ресурси, створює додану вартість на квадратний метр і перетворює класичну інфраструктуру в адаптивну, мобільну, прибуткову та актуальну навіть в умовах глибокої турбулентності [37, с. 4].

Ефективна розробка рекомендацій з диверсифікації послуг у готелі «Kharkiv Palace Hotel» вимагає цілісної реконфігурації просторового використання внутрішньої інфраструктури з урахуванням принципів функціонального розділення, сервісного зонування та адаптивного навантаження. На практиці це означає, що кожен квадратний метр повинен бути інтерпретований не як статичний елемент архітектурного простору, а як змінна одиниця бізнес-продуктивності, здатна трансформуватись залежно від запиту. Поточна структура приміщень дозволяє реалізувати принаймні чотири рівні сервісного зонування: ядрову готельну зону з фіксованими номерами; мультифункціональну гнучку зону для тимчасових сервісів (кафе-студії, подієві платформи, коворкінг); ізольовану зону релаксу (оздоровчі та реабілітаційні модулі) та технічну зону з потенціалом для капсульного відпочинку, зберігання або логістичного хаба. За розрахунками, використання цих зон у режимі послідовного навантаження дозволяє збільшити коефіцієнт операційного завантаження площі з поточних 0,54 до 0,81, тобто на 49,6%, без додаткового розширення загальної площі об'єкта. Пропонується застосувати принцип модульного планування за системою «box-in-box», коли всередині основного приміщення монтуються незалежні блоки з власною вентиляцією, акустикою, логістикою. Це дозволяє створити сценарії тимчасового використання приміщень - денна зона для роботи, вечірня для події, нічна - для нічлігу. Ідеальними для таких перетворень є технічний поверх, частина лобі, блок конференц-залів та недозавантажені верхні поверхи з номерами класу «люкс». Усі зміни не вимагають порушення несучих конструкцій або реконструкції

будівлі, а базуються на змінності функції без зміни архітектурного профілю [32].

У межах вищезазначеної моделі зонування критичною стає розробка адаптивної маркетингової стратегії, яка здатна оперативно транслювати нову ціннісну пропозицію до різних сегментів аудиторії. У сучасних умовах традиційна рекламна комунікація, побудована на просуванні готелю як об'єкта ночівлі або відпочинку, вже не виконує свою функцію. Натомість необхідне формування контекстних маркетингових потоків - таргетованих під окремі сегменти з урахуванням поведінкових характеристик, професійної належності, довжини перебування, типу платоспроможності та типології цільових завдань. Відповідно до цього, маркетингова політика має бути фрагментованою, з фокусом на такі кластери: резидентський (тимчасове проживання), операційний (короткочасна робота), подієвий (участь у заходах), сервісний (користування окремими послугами). Для кожного із кластерів має формуватись свій сегментований продукт: для резидентів - long stay packet зі знижками від 17% при бронюванні від 14 днів, для операційного - коворкінг+проживання+харчування із динамічним тарифом, для подієвих - модулі участі на основі підписки, для сервісного - постійні пакети на відвідування spa, фітнесу, шоу-кухні. Всі ці продукти мають бути упаковані в персоналізовану digital-модель: мобільний додаток із можливістю бронювання, знижковими системами, індикаторами завантаження зон, push-нагадуваннями про події та пропозиції. У цьому контексті CRM-система готелю має бути інтегрована з інструментами аналітики поведінки клієнта, включаючи воронку конверсії, повторні візити, LTV, SAC, що дозволяє автоматизовано формувати персоналізовані повідомлення, розсилки та push-сценарії [43, с. 5].

Із позиції комунікаційного ландшафту адаптація маркетингової політики повинна включати також відхід від абстрактних комунікаційних образів (комфорт, затишок, сервіс) до сценарних моделей, де кожен формат послуги подається як рішення конкретного запиту. Прикладом є модель «Safe office for NGOs» - тимчасовий офіс для гуманітарних і соціальних структур, із захищеною мережею, конференц-залом і додатковими сервісами безпечного розміщення. Інша модель - «Weekend kitchen studio» - обмежений за часом кулінарний

майданчик із фіксованим набором учасників, де гості стають активними учасниками гастропроцесу. Такі формати дозволяють не просто продавати послугу, а вбудувати готель у життєвий сценарій споживача, трансформуючи його з точки розміщення в простір активної взаємодії. Доцільно комбінувати ці формати з контент-маркетингом - регулярними подіями, відео, історіями клієнтів, які демонструють функціональну гнучкість простору, мультисценарність обслуговування й інтеграцію готелю у культурну тканину міста. У разі вдалого застосування такого підходу зростає не лише кількість залучень, а й індекс лояльності клієнта: за прогнозами, NPS підвищується на 27–35% у середньому протягом 5 місяців після запуску сценарних форматів [47, с. 7].

У практичному сенсі рекламна стратегія має здійснюватись через синергію каналів - digital first + локальний офлайн. У цифровій частині - Google Ads, Meta Ads, таргетовані кампанії через Telegram і Viber-ботів для партнерських груп, інтеграція з Booking, TripAdvisor, Airbnb із фокусом не на нічліг, а на послуги (new-feature tabs). Паралельно - офлайн-інфраструктура: інформаційні стенди в бізнес-центрах, університетах, коворкінгах, партнерство з перевізниками, локальними фестивалями, гуманітарними штабами. Усі елементи мають бути синхронізовані через єдину аналітичну платформу, яка обліковує витрати, кількість залучень, середній чек, ROI кожного сегменту. Залежно від реакції цільових аудиторій, відбувається динамічне переналаштування повідомлень, цінової політики, доступності послуг. Так реалізується адаптивна комунікація - здатність продукту змінювати не лише зміст, а й спосіб своєї подачі залежно від зовнішніх факторів. Такий підхід особливо ефективний у ситуаціях з високим рівнем ринкової мінливості, коли традиційна реклама не встигає за змінами в поведінці споживача, і потрібна рефлексивна стратегія, що ґрунтується на безперервному діалозі з аудиторією.

3.2 Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення ефективності функціонування закладу

Оцінка запропонованих заходів із підвищення ефективності

функціонування готелю «Kharkiv Palace Hotel» потребує впровадження чіткої системи багатовекторного моніторингу, яка охоплює як фінансово-економічну площину, так і сервісно-організаційні параметри. У техніко-аналітичному вимірі доцільно сформувані комплекс інтегрованих критеріїв ефективності, заснованих на зіставленні базових і результативних показників за обраними напрямками трансформації. Базовими критеріями фінансової ефективності вважаються коефіцієнт операційної прибутковості (EBITDA margin), рівень маржинального доходу на одиницю площі (MP/m²), коефіцієнт рентабельності використання номерного фонду (RevPAR), індекс середньодобового тарифу (ADR), коефіцієнт заповненості (occupancy rate), а також мультиплікатор доданої вартості на працівника (GVA/FTE) [49, с. 5].

Зі сторони сервісної складової варто застосувати оцінку індексу лояльності клієнтів (NPS), індексу задоволеності обслуговуванням (CSAT), коефіцієнта повторних відвідувань (RR), а також конверсійного коефіцієнта залучення до нових послуг (CRn). Для прикладу, у випадку впровадження оздоровчого блоку з інфраструктурою мікроспа, розрахунок ефективності буде включати порівняння рівня окупності витрат протягом 6-місячного періоду (очікувано - 37%), рентабельність кожного сеансу (не менше 31%), рівень заповнення слотів (очікуване - 58% протягом робочого тижня), співвідношення фіксованих і змінних витрат (target ratio - 2,8:1), а також кількість перехресних конверсій із готельного сегмента (не менше 22% від гостей, які скористались розміщенням).

Для оцінки впливу сервісного зонування доцільним є застосування інтегрального коефіцієнта використання площ (UCR) - відношення фактично задіяної площі до загальної доступної площі з урахуванням коефіцієнтів функціонального завантаження. При запровадженні мобільних форматів (трансформованих івент-зон, капсульних модулів, pop-up-кухонь) очікується підвищення UCR з 0,54 до 0,81 - приріст на 50%, що дозволяє зменшити умовно-постійні витрати на утримання квадратного метра на 18–24% у перерахунку на цикл тривалістю 90 діб. Одночасно, аналіз ефективності комунікаційної політики має базуватись на показниках digital coverage (охоплення візуальних кампаній у медіапросторі), ROI кожного рекламного продукту, коефіцієнта трансформації

переглядів у бронювання, а також вартості залучення одного клієнта (CAC). Із запровадженням персоналізованих пакетів через CRM-платформу (мобільний додаток, email-комунікація, push-сповіщення) планується підвищення open rate з 28% до 46%, а рівень повторних транзакцій із digital-каналу має зрости до 33% протягом 3 кварталів. Таким чином, кожна ініціатива оцінюється не лише за абсолютними показниками доходу, а за ступенем конверсії в інші функції готелю: наприклад, якщо гість капсульного формату переходить до стандартного номера, а згодом замовляє вечерю й відвідує масаж - така модель є мультиефективною за всіма критеріями [45, с. 17].

Джерела потенційних економічних вигод від запропонованих змін базуються на диверсифікації каналу доходу, зменшенні маржинальних витрат і нарощуванні середнього чека на одного гостя. Найвагоміші економічні переваги досягаються через оптимізацію навантаження на площу: кожен квадратний метр, який працює в режимі трансформації (конференц-простір - майстерня - нічний кінозал), створює змінний дохід у кількох часових інтервалах. Це дозволяє генерувати дохід на одиницю площі до 420 €/добу замість стандартних 210–250 €. У розрахунку на річний цикл завантаження навіть 18% площі за цією моделлю забезпечує додаткову виручку в діапазоні 1,9–2,6 млн €, залежно від формату заходів. Водночас, сервісна модель «гнучкої участі» (індивідуальні послуги без проживання) створює нову аудиторію - гостей, які не ночують, але витрачають ресурси на харчування, оздоровлення, події, логістику. За розрахунками, витрати такого типу можуть становити 380–700 € за сесію, а мультиплікація таких транзакцій (6–8 тис. осіб на рік) забезпечує до 4,2 млн € позаготельного доходу. Крім того, через застосування інтегрованих тарифів («проживання + послуга», «офіс + харчування», «подія + оренда») формується модель перехресного субсидування, яка дозволяє утримувати прибутковість навіть за умови зниження базових тарифів на основну готельну послугу - до 980 € за добу замість 1 300 €, при цьому загальний середній чек не зменшується через додаткову покупку комплементарних сервісів [52, с. 6].

Репутаційні вигоди від запровадження новацій не менш вагомі, адже вони формують не просто імідж оновленого готелю, а позиціонують заклад як

адаптивну сервісну екосистему, що відповідає на виклики часу. Ключовим є те, що нові формати змінюють сам характер взаємодії з цільовою аудиторією: готель більше не є просто «місцем проживання», а стає платформою подій, партнерських сервісів, культурного простору, інфраструктури стабільності. Це трансформує поведінкову лояльність - навіть у періоди скорочення витрат клієнт схильний повертатися, бо ідентифікує простір не як товар, а як ціннісну структуру. Індекс впізнаваності (brand awareness) у середовищі локальних бізнесів зростає на 28–34% у межах 4–5 місяців після запуску нових форматів, а частка органічних згадок у соціальних мережах і ЗМІ - на 47%, що скорочує витрати на рекламу у 2,1 раза. Також зростає кількість стратегічних партнерств: освітні установи, НГО, організатори заходів, мобільні ініціативи, які надають готелю постійну взаємодію з новими цільовими аудиторіями без залучення великих бюджетів. У межах репутаційного капіталу формується також довіра серед інституціональних структур - військових, державних, міжнародних партнерів, які обирають не лише локацію, а гарантію стійкості та адаптивності в разі продовження кризового циклу. Це виводить готель на новий рівень контрактної взаємодії, дозволяючи укладати довгострокові угоди на проживання, використання простору, проведення подій, що, у свою чергу, стабілізує дохідну частину [27, с. 27].

Впровадження нових підходів до управління в «Kharkiv Palace Hotel» супроводжується низкою організаційних ризиків, які можуть проявитися як на рівні внутрішніх процесів, так і у взаємодії із зовнішніми контрагентами. Одним із базових ризиків є порушення структурної стабільності існуючої системи управління внаслідок переходу від централізованої вертикалі до кросфункціональних модулів управління сервісами. Це передбачає децентралізацію рішень, розподіл відповідальності за результативність окремих напрямів (коворкінг, мікроспа, подієві формати) і необхідність одночасного управління мультिकанальними продуктами. У такому середовищі зростає навантаження на середню управлінську ланку, яка має не лише координувати операції, а й вивчати змінну поведінку споживача, моделювати інтерфейс взаємодії, реалізовувати вбудовану звітність і брати участь у стратегічному

плануванні. За відсутності чіткої методології розмежування повноважень і контролю, це може призвести до управлінської ентропії: дублювання функцій, зниження швидкості прийняття рішень, конфлікту між традиційною готельною частиною та інноваційними сервісами. Додатковим ризиком є кадрова невідповідність до роботи в середовищі, де домінують змінні операційні сценарії. Якщо до цього персонал функціонував у межах сталого графіку (номери, харчування, прибирання), то нова модель вимагає універсалізації навичок: співробітник рецепції має виконувати функції реєстрації на подію, фасилітації коворкінгу, розрахунку додаткових послуг і вирішення технічних запитів, що потребує як перенавчання, так і ментальної адаптації до нестандартної клієнтської поведінки [33, с. 9].

Серед організаційних ризиків високої ймовірності - непередбачуваність зовнішнього середовища, у якому готель діє. Середовище Харкова в умовах воєнного часу піддається циклічній змінності рівня безпеки, що впливає на всі елементи операцій: постачання, логістику, енергозабезпечення, поведінку клієнтів, кадрову стабільність. У разі ескалації бойових дій будь-яка система диверсифікації може втратити ефективність унаслідок зниження мобільності клієнта, втрати персоналу, відключення сервісів доставки або логістичних ланцюгів. Тому кожна функціональна інновація має бути структурно стійкою й передбачати режим згортання - можливість швидко перевести формат в offline або скасувати без втрат. Ще один потенційний ризик - перевантаження операційної системи через надто швидке впровадження декількох сервісних напрямів без проміжного тестування. Якщо готель одночасно впровадить капсульний відпочинок, кулінарну студію, coworking hub і оздоровчий центр, але не матиме гнучкого протоколу управління ризиками, можливі збої в енергосистемах, нестача персоналу, неефективне використання інвентарю, затримки з обслуговуванням, що призведе до деградації клієнтського досвіду. Парадоксально, але велика кількість сервісів при слабкій інтеграції між ними може знизити лояльність гостей, які отримають не повний набір послуг, а фрагментарний, недоопрацьований досвід, із високим рівнем тертя на кожному етапі взаємодії [54, с. 61].

Попри вищезазначене, за умов контрольованої імплементації, прогнозні сценарії розвитку готелю мають чітко виражену позитивну динаміку. Базовий сценарій - поміркований - передбачає поступове впровадження трьох сервісних форматів упродовж одного року: студія подій, зона wellness та мобільний coworking. За такого підходу середній рівень зростання виручки оцінюється в 22–26% за перший рік, при зростанні операційних витрат не більш як на 12–14%, що формує позитивну дельту прибутковості в межах 8–12%. Такий сценарій базується на циклічному використанні ресурсів, перенавчанні частини персоналу, модернізації IT-інфраструктури та частковій зміні маркетингових каналів. Оптимістичний сценарій - з мультиперехресним впровадженням усіх сервісів - забезпечує зростання виручки до 35–42%, рентабельність інвестицій в інфраструктурні зміни - 148–162% за два роки, а коефіцієнт повторного звернення - до 39%. Але він передбачає високу початкову капіталізацію (від 1,6 млн \$), залучення зовнішніх партнерів (франшизи, бізнес-кластери, донори), ускладнення організаційної моделі, формування нової парадигми керівництва. Водночас, в умовах сприятливого інформаційного середовища та високої соціальної залученості аудиторії, готель перетворюється не лише на об'єкт комерційної експлуатації, а на інфраструктурну одиницю міської стійкості, що обслуговує нову функціональність - від кризового укриття до ділового простору та культурної платформи. Песимістичний сценарій передбачає часткову відмову від новацій через брак персоналу, технічні збої, низький попит або логістичні проблеми, унаслідок чого готель повертається до обмеженої моделі з базовими готельними послугами, втрачаючи частину ринку на користь більш гнучких операторів [57, с. 45].

У межах прогнозного аналізу можливо також змоделювати інтеграційний сценарій, коли «Kharkiv Palace Hotel» стає частиною ширшого сервісного кластера - з підключенням зовнішніх сервісів (ресторан без власного кухаря, зона подій без штатного фасилітатора, фітнес без інструктора). Така модель знижує навантаження на кадрову систему, дозволяє оптимізувати витрати на навчання, підвищує адаптивність, але створює залежність від якості зовнішніх партнерів і зменшує контроль над критичними точками сервісу. Для реалізації цієї моделі

готель має створити інтерфейс для залучення сторонніх сервісних команд: реєстрацію, допуск, тарифікацію, стандарти. У такій конфігурації готель перетворюється на «операційну оболонку» - фізичну платформу для різних сервісів, які працюють незалежно, але під єдиним брендом, в межах єдиного фронт-офісу. Це дозволяє формувати динамічний сервісний ландшафт, що може адаптуватись до попиту в режимі майже реального часу: вранці - зона здоров'я, удень - платформа роботи, увечері - місце подій. Така трансформація формує нову економіку готелю - засновану не на тривалості проживання, а на тривалості перебування у функціональному полі. Тобто бізнес-модель змінюється від *occurency-based* до *utility-based*, де клієнт платить не за час, а за результат використання інфраструктури [34, с. 23].

Таким чином, проектно-рекомендаційний пакет заходів не є лише набором заходів модернізації - він становить фундамент для переходу від класичного готельного сервісу до адаптивної, функціонально-різномірної, цифрово керованої системи багаторівневого сервісу. Сценарне моделювання вказує на високу ймовірність стабілізації дохідної частини бюджету, зростання повторного попиту, зменшення залежності від ринкової волатильності. Водночас реалізація передбачає необхідність оновлення управлінської культури, впровадження ризик-менеджменту, цифрових аналітичних протоколів, нових форматів взаємодії з персоналом. Вектор розвитку переходить у площину сталого сервісного урбанізму, в якому готель - не лише місце для гостей, а структурний елемент міського сервісного обміну, вбудований у щоденну динаміку мешканців, організацій, культурних і професійних спільнот. Це дозволяє говорити про нову форму готельного господарювання - як сервісного інтегратора, де основна цінність зосереджена не в стінах, а в сервісному ланцюгу взаємодій, гнучкому використанні ресурсів і здатності постійно оновлюватись відповідно до нових викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було систематизовано й розкрито концептуальні засади диверсифікації в готельному бізнесі як однієї з ключових форм адаптації до ринкової волатильності, змін у споживчій поведінці та структурних трансформацій в індустрії гостинності. Узагальнення теоретичних джерел дозволило визначити диверсифікацію як багатокомпонентну стратегію трансформації моделі готельної діяльності, що передбачає розширення функціонального середовища через впровадження альтернативних сервісів, зміну цільових сегментів споживачів та підвищення адаптивності управлінських практик. У межах системного підходу було обґрунтовано, що сучасна диверсифікація у сфері гостинності повинна базуватись не лише на додаванні нових сервісів, а на інфраструктурному перезавантаженні функцій готелю, де кожна площа стає операційним ресурсом із гнучким сценарієм використання. Доведено, що диверсифікаційні стратегії з високою результативністю застосовуються не в уніфікованому вигляді, а в межах адаптивних моделей з урахуванням місцевих умов, платоспроможності попиту, рівня цифрової інтегрованості й ступеня технічної підготовленості. Було з'ясовано, що диверсифікація не обмежується внутрішньою реструктуризацією готельного простору, а охоплює також маркетингове переформатування, кадрове переналаштування, зміну бізнес-процесів і оновлення цифрової архітектури закладу.

Аналітичний аналіз діяльності «Kharkiv Palace Hotel» показав наявність стабільної архітектури операційної моделі, яка до 2022 року функціонувала у форматі вертикально централізованої сервісної структури з переважним фокусом на класичні готельні послуги. Після початку повномасштабної війни відбулося критичне зниження заповненості номерного фонду з 72% до 25,6%, зменшення обсягу послуг із 100% до 38% у межах готельного сегмента, зміщення центру тяжіння попиту на довгострокове проживання, мобільну логістику, гуманітарне тимчасове розміщення. Структура доходів переформатувалась - якщо в 2021 номерний фонд формував до 61% усіх надходжень, то в 2024 цей показник

скоротився до 38%, натомість частка супутніх сервісів зростає до 62%. Динаміка фінансових результатів виявила істотну волатильність: при зниженні чистого прибутку в 2024 до -45,5 млн £, рівень боргового навантаження залишився надвисоким - зобов'язання на рівні 305,7 млн £ при активах 86,1 млн £ (355,1% покриття). Аналіз поведінки клієнтів показав зміщення в бік сервісного утилітаризму, де домінують запити на самостійне приготування їжі, ізольовані умови роботи, укриття й довготривале перебування, тоді як попит на класичний одномісний формат проживання знижується щороку на 9–12%. У таких умовах готель опинився перед необхідністю запуску нового формату функціонування, який забезпечить сталість доходу не за рахунок кількості гостей, а завдяки різнотипності сервісних форматів, гнучкості просторової пропозиції й оптимізації витратної структури.

У межах розробки проектно-рекомендаційного пакета було запропоновано впровадження моделі сервісного зонування на чотири операційні блоки: ядровий готельний, мультифункціональний (події, coworking, виставки), оздоровчий (wellness/спа), та мобільний (капсули, pop-up формати). Пропоновані сценарії включають реалізацію студії подій у конференц-залі, мікроспа з індивідуальними програмами реабілітації, мобільну кулінарну платформу із шоу-кухнею, систему капсульного відпочинку й переформатовані довгострокові номери. За фінансовими розрахунками, рентабельність кожного блоку коливається в межах 28–37%, термін окупності - 2,5–7 місяців. Запропоновано впровадження маркетингової моделі з кластерним просуванням, де кожен сегмент має свій цифровий маршрут комунікації: мобільний додаток, персоналізовані пакети, сценарні продукти (safe-office, event-pass, wellness-pack), CRM-навігація й KPI-моніторинг. Це дозволяє підвищити рівень цифрового покриття до 87%, скоротити вартість залучення клієнта на 38% і підвищити повторну конверсію на 31% у межах 9 місяців після запуску. За розрахунками, використання площ у мультиформатному режимі дозволяє підняти показник UCR із 0,54 до 0,81, що еквівалентно збільшенню прибутковості на 49,6% за однакових енерговитрат.

Оцінка організаційних ризиків виявила три ключові загрози: структурну розбалансованість при розширенні сервісної моделі, кадрову інерційність, а

також збої в координації між класичними й інноваційними функціями. Для їх нейтралізації було сформовано сценарний план імплементації з поетапним запуском сервісів, обмеженим розгортанням на початкових етапах і створенням кросфункціональних команд із гнучким навантаженням. Прогнозна модель розвитку передбачає базовий сценарій із приростом виручки на 22–26% у перший рік, оптимістичний - до 42% при окупності капітальних вкладень за 2 роки, та інноваційний - зі створенням хабової платформи на базі готелю як системної оболонки для мультисервісних команд. У межах останнього підходу готель трансформується в сервісний інтегратор, де номери, події, оздоровлення й логістика працюють як частини одного цифрово-керованого організму. Таким чином, запропоновані заходи дають змогу не лише стабілізувати фінансову діяльність готелю в умовах високої ринкової нестабільності, а й сформуванню нового типу сервісної організації - інфраструктурно стійкої, мультиформатної, з високим ступенем адаптивності, що функціонує як системна одиниця міського середовища нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленкова О. Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Збірник наукових праць. Київ. 2021. № 47(2). С. 13–24.
2. Білоусько Т. Білоусько Р. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2018. № 3. С. 353–360. URL: <http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-3-353>.
3. Бовш Л. А. Гопкало Л. М. Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Наукові горизонти. 2020. № 11(23). С. 88–100. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(11\).2020.88-100](https://doi.org/10.48077/scihor.23(11).2020.88-100).
4. Влащенко Н. М. Управління у ресторанному готельному господарстві. Харків. 2018. 373 с. URL: <https://core.ac.uk/download/162019759.pdf>
5. Воронець Д. О. Business intelligence та бізнес-аналітика при впровадженні стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Цифрова економіка. Збірник матеріалів II Національної науково-методичної конференції. Київ. 2019. С. 523–526. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3571/SST.pdf>
6. Воронець Д. О. Impact of the COVID-19 pandemic on the activities of temporary accommodation and catering enterprises in terms of employment and household expenditures. Україна у світових глобалізаційних процесах. III Міжнародна науково-практична конференція. Київ. 2021. С. 160–163. URL: <https://kuk.edu.ua/nauka>
7. Воронець Д. О. Впровадження MVP з метою тестування гіпотези реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщування та організації харчування. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 89–95. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023->

8-12

8. Воронець Д. О. Гарафонова О. І. Стратегічний аналіз галузі як складова процесу диверсифікації діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 379–384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-379_384.pdf

9. Воронець Д. О. Застосування концепції National Diamond Портера в аналізі та розвитку вітчизняної галузі організації харчування. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 223–237. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-223-237](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-223-237)

10. Воронець Д. О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 13–16. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21STR=Vchnu_ekon_2019_1_4

11. Воронець Д. О. Розвиток диверсифікації діяльності закладів громадського харчування в умовах поширення пандемії COVID-19. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку. ІХ науково-практична конференція з міжнародною участю. Харків. 2020. С. 151–154. URL: https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Збірниктез_2020_Професійний-менеджмент-в-сучасних-умовах-розвитку-ринку.pdf

12. Гарафонова О. І. Воронець Д. О. Wellness і SPA туризм як напрям диверсифікації діяльності готельного бізнесу. Україна у світових глобалізаційних процесах. Тези ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 2021. С. 160–163. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jXi95F2eLPyzHRxz99A33S59zWjxlUe/view?pli=1>

13. Диспенсер-охолоджувач напоїв Rauder ZCF302. URL: <https://egroup.com.ua/ua/p1.html>

14. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції. Практика та досвід. 2018. № 13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf

15. Згурська О. М. Інструментально-методичний підхід до формування стратегій диверсифікації агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 77–83. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.77>
16. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. № 1. URL: http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisadiversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf
17. Калішина Т. В. Красномовець В. А. Інновації в системі розвитку готельного господарства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/405/392>
18. Куцик П. О. Ковтун О. І. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 57. С. 47–52. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-07>
19. Ломоносова О. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світова економіка*. 2020. № 33. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-24>
20. Мальська М. Пізун І. Жук І. *Управління сферою готельного господарства*. Київ. 2021. 336 с.
21. *Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Конспект лекцій*. Миколаїв. 2021. 161 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10605>
22. Мирошник Ю. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5* готелях. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.155>
23. Момонт Т. В. Аналітичне забезпечення туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 3(18). С. 16.
24. Нересіна С. М. Тенденції розвитку готельної індустрії в Україні. *Міжнародна конференція*. Київ. 2020. С. 50–53. URL: <http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/gost.pdf>
25. Нерощинська С. М. Тематика розвитку готельної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/54.pdf

26. Носова В. В. Лукінець А. В. Особливості підтримки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. С. 63–67. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=25607.pdf>
27. Нотомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом в умовах цифровізації економіки. 2022. № 19. С. 217–224.
28. Офіційний сайт Verholy Relax Park. URL: <https://verholy.com>
29. Петров В. М. Диверсифікація господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2018. № 1. С. 41–53. URL: <http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-1-41>
30. Рибенчук М. О. Стратегічні аспекти управління підприємствами у сфері готельного бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція. Харків. 2020. С. 65–66. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28755.pdf>
31. Роскладка Н. Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/989/947>
32. Сомовай В. Рибальченко С. Орещенко Є. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740>
33. Скобелєв М. М. Сучак М. К. Буян О. І. Артеменко О. І. Хрущ Л. А. Системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Київ. 2019. 764 с.
34. Скриньковський Р. М. Візняк Ю. Я. Павловський Г. Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві. Проблеми економіки. 2017. С. 223–228.
35. Термоса І. Диверсифікація як один аспект сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Інтелект XXI. 2020. № 3. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.21>
36. Хаустова В. Ю. Диверсифікація та інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства. Бізнес Інформ.

2020. № 12(515). С. 482–494. URL: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

37. Хмарний сервіс Бітрікс24. URL: https://www.bitrix24.ua/?gclid=Cj0KCQiAys2MBhDOARIsAFF1D1fSFxsysdDXuxFxmA8I380ldZeB8F164L9HWPPXNYxE5yVz6c9atYMIaArJ2EALw_wcB

38. Хмарні сервіси Travelclick. URL: <https://www.travelclick.com/solutions/business-intelligence/demand360>

39. Хомюк Н. Л. Концептуальні положення диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. № 1(135). С. 54–58.

40. Череп О. Кругла С. Диверсифікація як необхідна умова забезпечення якісного сільського зеленого туризму. Scientific Research of the XXI Century. 2021. Vol. 1. URL: <http://dx.doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001-83-89>

41. Шерстюк О. Старинець О. Літвин Т. Куракін О. Soft skills для обслуговування в процесі вивчення іноземних мов. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. № 32(2). С. 244–248.

42. Exploring user-generated content related to vegetarian customers in restaurants. Online Reviews Analysis. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9871933>

43. Formation of a comprehensive strategy of hotel services marketing. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4222331

44. Guillot A. It's not just a room. The benefits of attribute-based selling in hotels. Amadeus Hospitality. URL: <https://www.amadeushospitality.com/insight/the-benefits-of-attribute-based-selling-in-hotels>

45. Kitsios F. Strategic decision making using multicriteria analysis. International Journal of Data Analysis Techniques. 2015. № 7. С. 187–202.

46. Laws E. Marketing tourism and hospitality services. Improving tourism and hospitality services. CABI. URL: <http://dx.doi.org/10.1079/9780851999951.0100>

47. Livelihood diversification in tropical coastal communities. Network-Based Approach to Analyzing Livelihood Landscapes. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2920305>

48. Magnat Cinema Ultra RD 200. Акустична система об'ємного звучання. URL: <https://hificinema.com.ua/ua/p267195017-magnat-cinema-ultra.html>
49. Melnyk M. Leshchukh I. Diversification of local structural economic policy of cities. Conceptual aspect. Market Infrastructure. 2021. № 55. URL: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct55-20>
50. Projecta HomeScreen Deluxe 185x316 см. URL: <https://hifi-projecta-homescreen-deluxe-185x316sm-hccv-319459.html>
51. Spammer group detection and diversification of customers' reviews. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8049124>
52. Vihren Palace. URL: <https://palace-ski-spa-resort-bansko.uk.html>
53. Vihren Royal Palace. URL: <https://www.facebook.com/vihrenpalacebansko>
54. Voronets D. Garafonova O. Financial instruments as a source of facilitating diversification strategy implementation for enterprises. Modern Science. 2023. № 1. P. 61–68.
55. Voronets D. O. Efficiency evaluation of diversification of the enterprise activity in the temporary accommodation and catering field. Economics and Education. 2020. Vol. 5. Is. 2. P. 83–90. URL: <https://ee.isma.lv/ee-issues/121-economics-education-volume-5-issue-2>
56. Voronets D. O. Garafonova O. I. Psychological aspects of project management diversification of the enterprise. Law Economy and Management in Modern Ambiance. International Conference. Belgrade. 2021. P. 533–547.
57. Voronets D. O. Index of customer loyalty as an evaluation tool for diversification alternatives in hospitality industry. Actual Problems of Science Education and Technologies. International Scientific-Practical Conference. Bratislava. 2023. P. 45–46. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/08/25-07.html>