

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Планування прибутковості підприємства ТОВ "Оптіма Хотел Менеджмент" на основі цифровізації та використання AI»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування
(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувач: Євтушенко Анастасія Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Гращенко Ірина Семенівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Боровиков О.В.
(прізвище, ім'я та по батькові)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

(підпис)

Анастасія ЄВТУШЕНКО

(ім'я та прізвище здобувача)

Київ – 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП
Оксана КИРИЛЕНКО
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«06» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
Євтушенко Анастасія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Планування прибутковості підприємства ТОВ "Оптіма Хотел Менеджмент" на основі цифровізації та використання AI»
затверджена наказом ректора від 11.09.2025 р. №1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 рр., наукові праці українських і зарубіжних дослідників, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): необхідно розглянути теоретичні підходи до планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації, проаналізувати вплив цифровізації та сучасних технологій на процеси планування, визначити методи, моделі та інструменти планування прибутковості, надати загальну характеристику діяльності та організаційної структури ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства, діагностувати проблеми планування прибутковості та встановити вплив факторів цифровізації на ефективність

управління, розробити пропозиції щодо удосконалення системи планування прибутковості на основі цифрових технологій та штучного інтелекту, а також здійснити прогноз результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих змін.

5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

Теоретичний розділ: табл. – 1 ; рис. – 2.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 5; рис. – 5.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 7; рис. – 1.

Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, розробка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	10.10.2025 - 19.10.2025	виконано
2.	Збір статистичних матеріалів, даних фінансової звітності підприємства, аналітична обробка. Написання аналітичного розділу	19.10.2025- 14.11.2025	виконано
3.	Формування стратегічних пропозицій, прогнозних розрахунків, підготовка проектного розділу та висновків. Первинне редагування	14.11.2025- 20.11.2025	виконано
4.	Компонування остаточного варіанту кваліфікаційної роботи, форматування та перевірка у нормоконтролера	22.11.2025- 03.12.2025	виконано
5.	Врахування зауважень та погодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника	до 03.12.2025	виконано
6.	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи	до 09.12.2025	виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

2. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Гращенко І.С.	07.10.2025	20.10.2025
Розділ 2	професор Гращенко І.С.	21.10.2025	30.10.2025
Розділ 3	професор Гращенко І.С.	31.10.2025	29.11.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ **Ірина ГРАЩЕНКО**
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)Завдання прийняв до виконання: _____ **Анастасія ЄВТУШЕНКО**
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено процес планування прибутковості підприємства в умовах цифровізації та зростаючої ролі технологій штучного інтелекту. На прикладі діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» визначено особливості формування, аналізу та прогнозування прибутковості у сфері готельного бізнесу, що функціонує в сучасних економічних умовах, ускладнених впливом воєнних ризиків та високої мінливості ринкової кон'юнктури.

У вступі зазначено актуальність дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет роботи, а також охарактеризовано інформаційні джерела та методичний інструментарій.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади планування прибутковості підприємства, досліджено вплив цифровізації та штучного інтелекту на процеси фінансового планування, узагальнено сучасні методи та моделі, що застосовуються для прогнозування та оцінки прибутковості.

У другому розділі надано загальну характеристику ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства за останні роки, визначено ключові проблеми у сфері планування прибутковості та оцінено вплив цифрових факторів на ефективність управління.

У третьому розділі сформовано пропозиції щодо вдосконалення системи планування прибутковості підприємства на основі цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту, обґрунтовано доцільність їх упровадження, розроблено лан дій для покращення та вдосконалення процесу планування прибутковості на основі цифрових технологій та штучного інтелекту і здійснено прогноз очікуваних результатів діяльності після реалізації запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано основні положення та рекомендації щодо підвищення ефективності планування

прибутковості ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» у контексті цифрової трансформації.

Ключові слова: прибутковість підприємства, фінансове планування, цифровізація, штучний інтелект, готельний бізнес, економічна ефективність.

ABSTRACT

This qualification paper examines the process of enterprise profitability planning under conditions of digitalization and the growing role of artificial intelligence technologies. Using the case of Optima Hotel Management LLC, the study identifies the specific features of forming, analyzing, and forecasting profitability in the hotel business, which operates in modern economic conditions complicated by wartime risks and high volatility of market conditions.

The introduction substantiates the relevance of the research, defines the aim, objectives, object and subject of the paper, and describes the information sources and methodological tools used.

Chapter 1 outlines the theoretical foundations of enterprise profitability planning, investigates the impact of digitalization and artificial intelligence on financial planning processes, and summarizes modern methods and models applied to profitability forecasting and assessment.

Chapter 2 provides a general overview of Optima Hotel Management LLC, analyzes the company's financial and economic indicators over recent years, identifies key issues in profitability planning, and assesses the impact of digital factors on management effectiveness.

Chapter 3 presents proposals for improving the enterprise profitability planning system based on digital technologies and artificial intelligence tools, substantiates the feasibility of their implementation, develops an action plan to enhance and refine the profitability planning process using digital technologies and artificial intelligence, and forecasts the expected performance results after the proposed measures are implemented.

The conclusions summarize the research findings and formulate key provisions and recommendations for increasing the effectiveness of profitability planning at Optima Hotel Management LLC in the context of digital transformation.

Keywords: enterprise profitability, financial planning, digitalization, artificial intelligence, hotel business, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
1.1. Підходи до планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації.....	13
1.2. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на процеси планування прибутковості підприємства.....	19
1.3. Методи і підходи до планування прибутковості	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»	
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	35
2.3. Діагностика проблем планування прибутковості та визначення впливу факторів цифровізації в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
3.1. Основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».....	52
3.2. План дій для покращення та вдосконалення процесу планування прибутковості на основі цифрових технологій та штучного інтелекту	60
3.3. Прогнозування результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих цифрових рішень	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Готельний бізнес, як важливий елемент сфери послуг, є надзвичайно сприйнятливим до змін у зовнішньому середовищі. Його ефективність тісно пов'язана із загальним рівнем економічного розвитку країни, туристичною привабливістю регіонів, транспортною доступністю, діловою активністю та інвестиційною динамікою. Основними характеристиками готельного бізнесу є сезонність попиту, високий рівень постійних витрат (утримання номерного фонду, оплата комунальних послуг, заробітна плата, витрати на охорону та обслуговування), необхідність підтримання стабільної якості послуг і постійна боротьба за клієнтів у конкурентному середовищі.

У цьому контексті одним із ключових показників ефективності роботи закладів виступає прибутковість. Вона демонструє здатність бізнесу забезпечувати достатній фінансовий результат для збереження платоспроможності, фінансування розвитку, оновлення матеріально-технічної бази та досягнення стратегічних цілей. У готельній діяльності прибутковість є багатокомпонентним показником, адже залежить не лише від обсягів наданих послуг (завантаження номерів і середнього тарифу), а й від раціонального управління витратами, людськими ресурсами, матеріально-технічними засобами й рівнем обслуговування.

Особливої актуальності питання планування прибутковості набуває для підприємств, що працюють в Україні в умовах повномасштабної війни. Воєнні дії суттєво ускладнили ведення господарської діяльності практично в усіх сферах економіки. Для готельної галузі це означає різке зростання нестабільності попиту, зміну структури клієнтських потоків, значні коливання завантаженості номерного фонду, скорочення традиційного туристичного сегмента, переорієнтацію на інші категорії споживачів (ділові поїздки, гуманітарні місії, тимчасове проживання переселенців, персоналу міжнародних організацій тощо). Підприємствам доводиться працювати в умовах, коли зовнішнє середовище може змінюватися щоденно, а будь-які прогнози потребують регулярного перегляду.

Окрім негативних змін попиту, суттєвий вплив на фінансові результати має зростання витрат. Підприємства несуть додаткові витрати на забезпечення фізичної безпеки, організацію роботи з урахуванням повітряних тривог, резервні джерела живлення та зв'язку, підтримання безперервності операційних процесів, а також на адаптацію сервісу до нових умов. Логістичні складнощі, коливання цін на енергоресурси та інфляційні процеси підвищують собівартість послуг і ускладнюють бюджетування. Паралельно виникають ризики кадрового характеру: міграційні процеси, мобілізація, нерівномірне навантаження на персонал, зростання вимог до психологічної стійкості працівників і менеджменту. Відповідно, планування прибутковості в таких умовах перетворюється на складний управлінський процес, який потребує не лише фінансових розрахунків, але й врахування ризиків, сценаріїв, обмежень та швидкої адаптації.

Попри складність воєнного періоду, підприємства змушені не лише «утримуватися на плаву», а й забезпечувати мінімально необхідний рівень інвестицій у конкурентоспроможність, сервіс і цифрові рішення. У цьому контексті прибутковість стає індикатором не лише економічної результативності, а й загальної життєздатності бізнесу. Вона відображає спроможність підприємства витримувати зовнішні шоки, адаптуватися до нестандартних умов, забезпечувати соціальну відповідальність перед працівниками та підтримувати функціонування об'єктів гостинності як елементів економічної інфраструктури.

Водночас війна стала фактором, який прискорив цифрову трансформацію багатьох підприємств. В умовах обмежених ресурсів і високих ризиків керівництво потребує більш точних даних, швидших розрахунків і прогнозів, прозорого контролю витрат та ефективнішого планування доходів. Цифровізація створює можливості для оптимізації процесів і підвищення якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати частину операцій, сформувати єдині інформаційні потоки, інтегрувати системи бронювання з фінансовим обліком, вдосконалити бюджетування та контролінг. Для готельного

бізнесу це особливо важливо, оскільки рішення щодо цін, маркетингових заходів, оптимізації витрат і управління персоналом мають прийматися оперативно і з урахуванням поточної ситуації.

Окрему роль у сучасних підходах до планування прибутковості відіграють технології штучного інтелекту. AI дає змогу працювати з великими масивами даних, знаходити приховані закономірності, формувати прогностні моделі попиту та доходів, оцінювати чутливість фінансових показників до зміни ключових факторів, підтримувати сценарне планування. Для підприємств готельної сфери це може означати підвищення точності прогнозів завантаженості, оптимізацію тарифної політики, більш обґрунтоване планування витрат, а також зменшення ризиків помилкових управлінських рішень у нестабільному середовищі. У підсумку застосування цифрових інструментів і AI може стати практичним шляхом підвищення ефективності планування прибутковості та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнних викликів.

Базою дослідження для виконання кваліфікаційної роботи є ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» — одна з провідних компаній готельного бізнесу в Україні. Її діяльність є показовою з точки зору адаптації до нових економічних умов та викликів воєнного часу, впровадження цифрових інновацій і пошуку дієвих управлінських рішень для підвищення результативності фінансового планування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи планування прибутковості підприємства та розробка напрямів її удосконалення з урахуванням можливостей цифровізації та використання технологій штучного інтелекту.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні підходи до планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати вплив цифровізації та сучасних технологій на процеси планування;
- визначити методи, моделі та інструменти планування прибутковості;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- діагностувати проблеми планування прибутковості та визначити вплив факторів цифровізації;
- розробити план дій для покращення та вдосконалення системи планування на основі цифрових технологій та штучного інтелекту;
- здійснити прогноз ефективності діяльності підприємства після впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю підприємства готельної сфери в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до планування прибутковості підприємства та удосконалення цього процесу на основі цифрових технологій і штучного інтелекту в ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади планування прибутковості підприємства в умовах цифровізації, у другому — здійснено аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства та виокремлено проблемні аспекти планування прибутковості, у третьому — обґрунтовано напрями удосконалення системи планування прибутковості з використанням цифрових рішень і технологій штучного інтелекту та наведено прогнозні оцінки очікуваних результатів.

Теоретичною й інформаційною основою написання даного дослідження є Інтернет-ресурси, сайт компаній, готелю, фінансові звіти, які надало підприємство на якому я проходила практику, статті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Підходи до планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації

Планування прибутковості підприємства в умовах сучасної економіки набуває особливої актуальності, оскільки саме воно формує основу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Прибуток виступає не лише головним фінансовим результатом діяльності компанії, а й ключовим індикатором ефективності управління, конкурентоспроможності, здатності підприємства відновлювати та нарощувати ресурсний потенціал. У практичному вимірі прибуток створює фінансову базу для інвестування, модернізації, підвищення якості продукту/послуги, розвитку персоналу та реалізації антикризових заходів.

Прибутковість у загальному розумінні відображає здатність підприємства отримувати дохід, який перевищує сукупні витрати, за умови раціонального використання ресурсів та досягнення економічно обґрунтованих цілей. Важливо підкреслити, що категорія «прибутковість» у науковій літературі трактується неоднозначно та багатовимірно. З одного боку, прибутковість виступає як економічна характеристика, що відображає здатність підприємства генерувати чистий дохід при ефективному використанні ресурсів і реалізації стратегічних цілей [3]. З іншого боку, вона розглядається як динамічний процес, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких значне місце посідають цифровізація бізнес-процесів, швидкість прийняття рішень, якість даних та інтелектуальні аналітичні системи [50]. Додатково сучасні дослідження підкреслюють, що застосування цифрових технологій і штучного інтелекту в фінансовому управлінні сприяє підвищенню точності прогнозів прибутковості,

скорочує часові витрати на планування та дозволяє виявляти приховані ризики й неочевидні закономірності у фінансових даних [1].

У практиці управління доцільно чітко відрізнити поняття прибутку і прибутковості. Прибуток є абсолютним показником (різниця між доходами й витратами), тоді як прибутковість — відносним виміром результативності, який відображає, наскільки ефективно підприємство формує фінансовий результат щодо використаних ресурсів, вкладеного капіталу або обсягу реалізації. Саме тому планування прибутковості передбачає не лише прогнозування суми прибутку, а й цілеспрямоване управління рентабельністю: продажів, активів, власного капіталу, окремих продуктів/послуг та бізнес-напрямів. У готельно-ресторанній сфері це набуває особливого значення, оскільки фінансові результати сильно залежать від завантаженості, сезонності, тарифної політики, структури постійних і змінних витрат, а також від швидкості реакції на зміни попиту[14].

Традиційні підходи до планування прибутковості підприємства ґрунтуються на класичній логіці управлінського циклу:

1. аналіз поточного фінансового стану та результатів минулих періодів;
2. прогнозування доходів, витрат і фінансових результатів;
3. складання бюджетів і контроль виконання планів;
4. коригування планових параметрів за результатами відхилень.

Такий підхід забезпечує системність управління та формалізацію планових процедур, однак має низку обмежень. По-перше, він значною мірою спирається на історичні дані, що в умовах високої мінливості середовища зменшує точність прогнозів. По-друге, у традиційному плануванні часто зберігається підвищена частка експертної оцінки та суб'єктивності (особливо при прогнозуванні продажів і витрат), що підвищує ризик помилок. По-третє, класичні бюджетні цикли зазвичай є інерційними: планування проводиться періодично, а процес узгодження займає значний час, що ускладнює швидку реакцію на ринкові зміни.

У зв'язку з цим у сучасній практиці відбувається перехід до більш гнучких і даноорієнтованих підходів, які базуються на можливостях цифрових технологій. Цифрова трансформація у сфері планування прибутковості означає не просто автоматизацію окремих операцій, а зміну логіки процесу: від «планування на основі минулого» до «планування на основі даних у реальному часі та сценарного аналізу» [12]. Інтеграція ERP-систем, фінансово-аналітичних платформ, ВІ-інструментів, модулів бюджетування, систем прогнозування та штучного інтелекту дозволяє організувати наскрізний контур управління прибутковістю — від збору даних до прийняття рішення. Це сприяє підвищенню обґрунтованості планових показників, скороченню часу аналізу та узгодження, а також формуванню альтернативних сценаріїв діяльності. Для узагальнення логіки поєднання класичних етапів планування з цифровими інструментами доцільно представити механізм планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації (рис. 1.1).

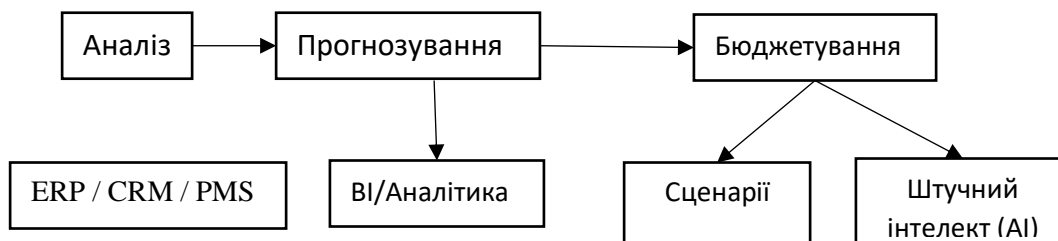


Рис. 1.1. Механізм планування прибутковості підприємства в умовах цифровізації [36].

Подана схема демонструє, що цифровізація не скасовує базові етапи планування, а підсилює їх завдяки інтеграції даних, автоматизації аналітики та застосуванню AI для сценарного моделювання й оцінки ризиків. У результаті зростає оперативність і точність планових розрахунків.

Використання ERP-систем та аналітичних платформ дозволяє підприємствам автоматизувати збір, обробку й аналіз значних обсягів інформації у режимі

реального часу. Для планування прибутковості це має принципове значення, оскільки:

- підвищується якість даних (зменшуються помилки дублювання та ручного введення);
- прискорюється формування планових розрахунків;
- забезпечується єдине трактування показників у межах підприємства;
- з'являється можливість деталізованої аналітики: за центрами відповідальності, напрямками, продуктами/послугами, каналами реалізації;
- підсилюється контроль за витратами та виконанням бюджету.

Окремий рівень цифрової трансформації формує застосування штучного інтелекту та машинного навчання у фінансовому менеджменті[32]. На відміну від традиційних прогнозних моделей, які часто мають лінійний характер і обмежену кількість факторів, інтелектуальні алгоритми здатні враховувати значно ширший набір змінних, аналізувати взаємозалежності та адаптуватися до нових даних. Це відкриває можливості для:

- підвищення точності прогнозів прибутковості (за рахунок виявлення нелінійних зв'язків);
- виявлення прихованих закономірностей і ранніх сигналів ризиків;
- оптимізації витрат через прогнозування ресурсної потреби та факторний аналіз;
- швидкої адаптації до ринкових змін шляхом регулярного оновлення прогнозів і сценаріїв.

Особливо актуальними ці можливості є для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, де прибутковість визначається не лише загальними фінансовими показниками, а й операційними драйверами: завантаженням, середнім тарифом, структурою бронювань, ефективністю каналів продажу, витратами на персонал та енергоємністю обслуговування. Цифрові технології дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати цінову політику, оцінювати результативність

маркетингових кампаній і управляти ресурсами на основі даних. Так, інтеграція AI-платформ із CRM-системами та онлайн-сервісами бронювання забезпечує формування комплексної картини діяльності підприємства та підвищує обґрунтованість планування прибутковості з урахуванням сезонності й поведінкових моделей клієнтів [31]. У таких умовах планування прибутковості перетворюється з формальної бюджетної процедури на безперервний процес, у якому ключове значення має швидкість отримання інформації та здатність підприємства оперативно змінювати управлінські параметри.

Умовно можна виділити три основні підходи до планування прибутковості підприємства в умовах цифрової трансформації і вони будуть зображені на рис. 1.2.

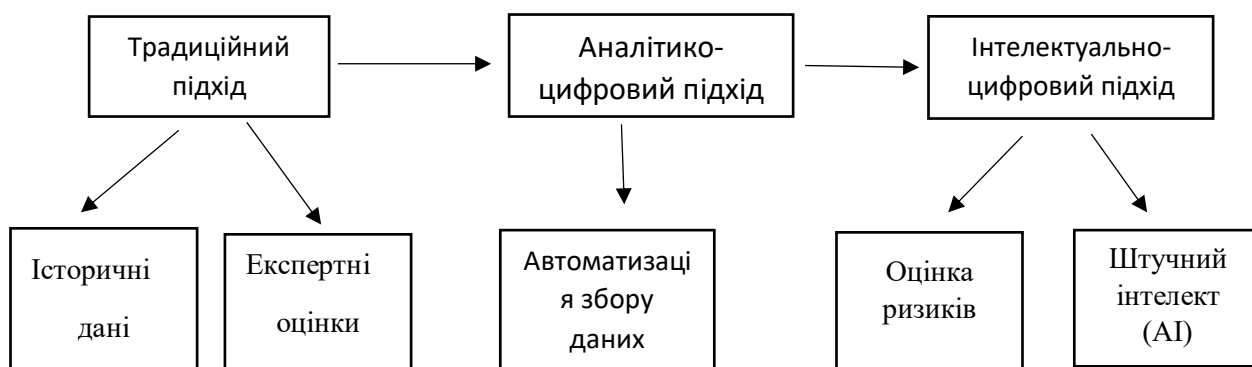


Рис. 1.2 Підходи до планування: традиційний, аналітико-цифровий, інтелектуально-цифровий[16].

Рисунок узагальнює три підходи до планування прибутковості залежно від рівня використання цифрових технологій. Традиційний підхід базується на історичних даних і експертних оцінках, що обмежує гнучкість планів у нестабільному середовищі та ускладнює оперативне коригування показників. Аналітико-цифровий підхід передбачає цифрову інтеграцію даних через ERP (Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства) та автоматизацію обліково-аналітичних процедур, що підвищує оперативність, прозорість і узгодженість планування між підрозділами. Інтелектуально-цифровий

підхід використовує AI (Artificial Intelligence — штучний інтелект) і ML (Machine Learning — машинне навчання) для прогнозування, оцінки ризиків і сценарного моделювання, забезпечуючи більш високу точність та адаптивність фінансових планів завдяки врахуванню багатofакторних залежностей і регулярному оновленню прогнозів на основі нових даних.

Кожний із наведених підходів має власну методичну основу, інструментальне забезпечення та різний рівень гнучкості щодо змін зовнішнього середовища, що обумовлює доцільність їх застосування залежно від цифрової зрілості підприємства[5]

1. Традиційний підхід.

Базується на історичних даних, класичних методах фінансового аналізу та прогнозування, періодичному складанні бюджетів. Перевагами є зрозумілість, відносна простота організації, наявність усталених методик. Недоліки проявляються у низькій гнучкості, високій залежності від минулих тенденцій, повільній реакції на зміни, значній частці ручних операцій та ризику суб'єктивності.

2. Аналітико-цифровий підхід.

Передбачає використання ERP-систем, автоматизованих інструментів планування, BI-аналітики й інтегрованих баз даних. Планування стає більш швидким, деталізованим і контрольованим, зменшуються помилки ручного введення, підвищується прозорість відповідальності та якість управлінського обліку. Водночас ефективність такого підходу залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, правильності налаштування довідників, методології обліку й дисципліни внесення даних.

3. Інтелектуально-цифровий підхід.

Ґрунтується на застосуванні штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для прогнозування, сценарного планування, оцінки ризиків і підтримки управлінських рішень. Його перевагами є висока аналітична потужність,

адаптивність, можливість моделювати складні залежності та підвищувати точність прогнозів у нестабільному середовищі. Водночас впровадження потребує якісної даної бази, визначення коректних цільових показників, наявності компетенцій у персоналу та методичного забезпечення інтерпретації результатів.

Загалом цифрова трансформація змінює концепцію планування прибутковості: від «статичного плану на період» до «адаптивного управління прибутковістю» з постійним оновленням прогнозів, моделюванням сценаріїв і контролем ключових драйверів фінансового результату. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту уможливує підвищення ефективності управління фінансами, мінімізацію ризиків і досягнення більшої стійкості та керованості бізнесу, що є критично важливим для підприємств, які працюють в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища.

1.2. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на процеси планування прибутковості підприємства

Цифрові технології дедалі активніше використовуються в управлінні підприємствами, і фінансове планування не є винятком. Для планування прибутковості це означає, що підприємство може швидше отримувати потрібні дані, точніше оцінювати доходи й витрати та приймати рішення не «наосліп», а на основі реальної картини діяльності. У практиці це проявляється в переході від планів, які складаються раз на квартал або рік, до більш гнучкого підходу, коли показники переглядаються частіше, а реакція на зміни ринку стає швидшою [2].

Для готельного бізнесу тема цифровізації є особливо важливою, оскільки прибутковість готелю залежить від багатьох факторів, що постійно змінюються: рівня завантаженості номерного фонду, сезонності, цінової політики, структури бронювань (прямі бронювання, агрегатори, корпоративні клієнти), а також від

витрат на персонал, комунальні послуги, ремонт і сервіс. Навіть незначні зміни попиту можуть сильно впливати на фінансовий результат, тому якісне планування прибутковості в готельній сфері потребує точних даних та швидких розрахунків.

Цифровізація в плануванні прибутковості починається з того, що підприємство збирає дані в одному місці та мінімізує ручну роботу. У готельному бізнесі для цього часто використовують PMS (Property Management System — система управління готелем), яка містить дані про бронювання, розміщення гостей, тарифи, знижки, завантаженість і фактичні продажі[46]. Якщо PMS поєднана з CRM (Customer Relationship Management — система роботи з клієнтами), підприємство краще бачить, хто саме бронює послуги, як часто повертаються гості, які канали продажу працюють ефективніше[15]. Додатково використовується ERP (Enterprise Resource Planning — система планування ресурсів підприємства), яка допомагає вести облік витрат, закупівель, зарплат та інших ресурсів, що впливають на прибутковість.

Коли дані зібрані та впорядковані, їх можна швидко аналізувати через BI (Business Intelligence — бізнес-аналітика). Простими словами, це інструменти для звітів і дашбордів, де показники видно у зручному вигляді: доходи за період, витрати, прибуток, відхилення від плану, рентабельність, завантаженість, середній тариф. Для готелю це корисно тим, що керівництво може бачити ситуацію не через тиждень або місяць, а практично одразу та швидко відповісти на питання: чому падає прибуток — через меншу завантаженість, неправильні тарифи чи зростання витрат.

Наступний крок — використання прогнозування на основі даних. Якщо раніше планування доходів часто робили за принципом «як минулого року плюс відсоток», то зараз можна враховувати більше факторів: сезон, активність бронювань, події в місті, поведінку клієнтів, зміну цін конкурентів, маркетингові кампанії. Це важливо для готелів, бо попит може змінюватися швидко, а рішення про тарифи та рекламні витрати потрібно приймати завчасно.

Окрему роль у плануванні прибутковості відіграє AI (Artificial Intelligence — штучний інтелект) та ML (Machine Learning — машинне навчання). Їхня практична цінність у тому, що вони допомагають знаходити закономірності в даних і робити прогноз точнішим, ніж при ручних розрахунках[45]. Для готельного бізнесу AI/ML може використовуватися для таких задач:

- прогноз завантаженості номерів на тиждень/місяць наперед;
- прогноз доходу залежно від сезонності та структури бронювань;
- підказки щодо тарифів (коли підвищувати ціну, а коли запускати знижки);
- оцінка ефективності маркетингу (який канал бронювань дає кращий результат);
- виявлення причин падіння прибутку (наприклад, витрати ростуть швидше за доходи).

Важливо, що AI дозволяє працювати не лише з одним «середнім» прогнозом, а з різними варіантами розвитку ситуації. У готельній сфері це особливо корисно, бо попит може змінитися через сезон, погодні умови, події, загальну безпекову ситуацію. Тому доцільно мати кілька сценаріїв: базовий (реалістичний), оптимістичний (зростання попиту) та песимістичний (падіння попиту) [52]. На основі таких сценаріїв готель може планувати витрати, графіки персоналу, закупівлі та маркетингові бюджети більш обережно й реалістично.

Ще одна перевага цифровізації — менше помилок через ручну роботу. Коли показники збираються в таблицях вручну, зростає ризик неточностей: неправильні формули, дублювання, різне трактування одних і тих самих показників. Використання PMS/ERP та BI допомагає зробити дані більш узгодженими, а планування — більш прозорим. Це важливо і для керівництва, і для фінансової служби, бо легше пояснити, як сформовано план і чому є відхилення.

Разом із тим цифрові рішення даються не без труднощів. Для підприємства це може означати витрати на програмні продукти, інтеграцію систем, навчання персоналу, а також організаційні зміни (перехід на нові правила обліку, дисципліну

роботи з даними) [52]. У готельному бізнесі часто виникає проблема різних систем, які «не бачать» одна одну: окремо PMS, окремо бухгалтерський облік, окремо CRM і маркетингові кабінети. Якщо ці дані не об'єднані, планування все одно лишається частково ручним. Окремо слід враховувати питання захисту інформації, адже готелі працюють з персональними даними клієнтів і фінансовою інформацією.

1.3. Методи і підходи до планування прибутковості

Методи та підходи до планування прибутковості залежать від специфіки підприємства, масштабів діяльності, галузевих особливостей та рівня цифровізації управлінських процесів. Для готельного бізнесу питання планування прибутковості має особливе значення через сезонність попиту, коливання завантаженості номерного фонду, чутливість до цінової політики та високу частку постійних витрат (персонал, утримання номерів, комунальні послуги, забезпечення сервісу). Саме тому підприємствам доцільно поєднувати кілька методів планування, щоб підвищити точність прогнозів доходів і витрат, оцінити ризики та обґрунтувати управлінські рішення [8].

Методи планування прибутковості підприємства розуміють як систематизовані способи розрахунку й прогнозування фінансових результатів, що базуються на певних правилах, алгоритмах і (за потреби) економіко-математичних моделях. Вони визначають, як саме здійснюється планування: через бюджетування, статистичне прогнозування, аналітичні розрахунки або використання цифрових інструментів та алгоритмів штучного інтелекту. Підходи до планування прибутковості — це загальні принципи організації процесу планування, які визначають послідовність дій, рівень деталізації, ступінь узгодження між підрозділами, а також можливість застосування сценарного аналізу та цифрових технологій [12].

У практиці планування прибутковості традиційно виділяють методи, що спираються на історичні дані та класичні інструменти фінансового менеджменту. До таких методів належить бюджетний метод, який передбачає складання фінансового плану доходів і витрат на певний період з визначенням очікуваного прибутку. Бюджетування дає змогу зафіксувати фінансові цілі, розподілити ресурси та контролювати виконання планів за допомогою аналізу відхилень. Для готельного підприємства бюджет, як правило, формується з урахуванням планової завантаженості, середнього тарифу, доходів від додаткових послуг, а також ключових статей витрат, які безпосередньо впливають на прибутковість [13].

Важливе місце займає прогнозування на основі історичних даних, яке передбачає оцінювання майбутніх доходів і витрат з урахуванням тенденцій минулих періодів та очікуваних змін на ринку. У межах цього методу можуть застосовуватися трендові оцінки, сезонні коригування, кореляційно-регресійні підходи та інші економетричні інструменти. У готельному бізнесі використання історичних даних є доцільним насамперед для прогнозування завантаженості та доходів у типові «високі» й «низькі» сезони, проте точність таких прогнозів залежить від стабільності умов, повноти та якості даних [13].

Окрему групу становлять аналітичні методи, які спрямовані на поглиблене вивчення факторів, що формують прибутковість. У межах аналітичного підходу оцінюють вплив змін доходів, витрат, структури продажів і собівартості на кінцевий фінансовий результат, а також моделюють можливі управлінські рішення. Для готельного підприємства аналітичні розрахунки можуть бути пов'язані з оцінкою впливу завантаженості, тарифів, комісій каналів бронювання, витрат на персонал та енергоносії на показники прибутку і рентабельності. Такий підхід корисний для виявлення причин зниження прибутковості й визначення напрямів оптимізації [50].

Також застосовується метод порівняльного аналізу, який передбачає зіставлення фінансових та операційних показників підприємства з конкурентами

або середніми значеннями у галузі. Для готельної сфери порівняння може стосуватися рівня завантаженості, середнього тарифу, доходу на номер, структури витрат або рентабельності. Перевагою методу є можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, однак його результати залежать від доступності порівнюваних даних і коректності їх інтерпретації.

Із розвитком цифрових технологій традиційні методи доповнюються сучасними інструментами, що дозволяють підвищувати оперативність та точність планування. Насамперед це сценарне планування, коли формується декілька варіантів розвитку подій (зазвичай оптимістичний, реалістичний та песимістичний). Для готельного бізнесу цей підхід є практично необхідним, оскільки попит може істотно змінюватися залежно від сезонності, динаміки внутрішніх поїздок, подій у регіоні, зміни структури бронювань та інших чинників. Сценарний підхід дозволяє завчасно оцінити наслідки можливого падіння/зростання завантаженості та підготувати рішення щодо тарифної політики, витрат і ресурсів.

Важливим є інтегрований підхід, який передбачає узгодження фінансового планування з операційним, маркетинговим і кадровим. У готельній сфері прибутковість формується не лише фінансовим відділом: на результат впливають тарифна політика, робота відділу продажів, маркетинг, графіки персоналу, витрати на забезпечення сервісу та технічне обслуговування. Інтеграція планів між підрозділами дозволяє зменшити ризик неузгоджених рішень і підвищити реалістичність показників [22].

Окрему групу сучасних методів становить прогнозування на основі штучного інтелекту, що дає змогу працювати з великими обсягами даних, швидко знаходити взаємозв'язки між показниками та уточнювати прогнозні оцінки. Для готелю такі інструменти можуть бути корисними при прогнозуванні завантаженості, оцінці очікуваних доходів за різними каналами продажів, аналізі ефективності маркетингових заходів і формуванні рекомендацій щодо цін. Водночас

ефективність AI-рішень залежить від наявності якісних даних та цифрової інфраструктури.

У практиці також застосовується динамічне бюджетування, яке передбачає регулярне оновлення бюджетів і прогнозів відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов. На відміну від «статичного» бюджету, динамічний підхід дозволяє частіше переглядати планові показники, що особливо важливо для підприємств із нестабільним попитом, зокрема у готельній сфері. Додатково цифрові системи забезпечують оперативну управлінську звітність (план/факт, контроль KPI, контроль відхилень), яка не є окремим методом планування, але є необхідним інструментом для своєчасного коригування фінансових планів і підвищення дисципліни управління[47].

Узагальнення характеристик основних методів і підходів до планування прибутковості, а також їх переваг і недоліків наведено у таблиці 1.1.

Розглянемо порівняння цих підходів в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняння методів планування прибутковості

Метод / Підхід	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
Бюджетний	Складання плану доходів та витрат на певний період	Системність, контроль виконання плану	Обмежена адаптивність до змін ринку
Прогнозування	Використання статистичних моделей та історичних даних	Дозволяє оцінити тенденції розвитку	Залежність від точності та повноти даних
Аналітичний	Моделювання сценаріїв та оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Глибокий аналіз ризиків, виявлення потенціалу	Вимагає високої кваліфікації та часу на аналіз
Порівняльний	Оцінка ефективності підприємства порівняно з конкурентами	Виявлення сильних та слабких сторін	Не враховує унікальні особливості підприємства
Сценарне планування	Формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку	Гнучкість, підготовка до ризиків	Складність формування реалістичних сценаріїв

Продовження таблиці 1.1.

Інтегрований підхід	Поєднання фінансового, маркетингового та виробничого планування	Комплексність управління	Високі вимоги до координації та інтеграції
AI-прогнозування	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування	Висока точність прогнозів, швидка обробка даних	Потребує цифрової інфраструктури та навичок
Динамічне бюджетування	Регулярне оновлення бюджетів та планів	Адаптивність до змін середовища	Потребує постійного моніторингу
Управлінська звітність у реальному часі	Контроль фінансів та показників у режимі реального часу	Швидке реагування на зміни	Високі технічні вимоги

Наведене порівняння дозволяє обґрунтувати вибір методів для підприємства з урахуванням умов функціонування, якості даних та можливостей цифрової підтримки[43].

Для забезпечення практичного застосування методів планування прибутковості доцільно організувати їх у вигляді послідовного процесу. Насамперед здійснюється аналіз поточного фінансового стану підприємства та факторів зовнішнього середовища, збір і систематизація даних про доходи, витрати та ключові показники діяльності. Далі визначається набір методів планування, який найбільше відповідає специфіці підприємства: бюджетування, прогнозування, аналітичні розрахунки, порівняльний аналіз, а за наявності цифрових можливостей — сценарний підхід та інструменти AI. На наступному кроці формуються сценарії розвитку та інтегруються дані з різних напрямів діяльності (фінансові, маркетингові, операційні), що дозволяє отримати більш повну картину та підвищити точність прогнозів [47]. Після цього здійснюється прогнозування прибутковості й формування планових показників доходів і витрат, а також (за потреби) коригування бюджетів у разі зміни умов. Завершальним етапом є контроль результатів: порівняння фактичних даних із плановими, визначення причин відхилень та прийняття рішень щодо уточнення планів у наступних періодах.

Поєднання традиційних і сучасних методів планування прибутковості дає можливість підвищити обґрунтованість фінансових планів і забезпечити кращу керованість прибутковістю підприємства. Для готельного бізнесу це особливо важливо через сезонність попиту та значну залежність фінансового результату від управлінських рішень щодо завантаженості, тарифів, каналів продажів і витрат на забезпечення сервісу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Станом на сьогодні ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» належить до найбільших готельних мереж України, яка забезпечує широкий спектр послуг у галузі готельного та ресторанного бізнесу. Мережа включає 38 готелів, розташованих як на території України, так і за її межами. У великих українських містах клієнти можуть обирати між кількома готелями мережі, що створює вагомі конкурентні переваги завдяки розширеній ринковій присутності та варіативності пропозиції. Головний офіс компанії знаходиться у Києві, що відповідає принципам централізованого управління мережею та концентрації адміністративної функції у столиці.

Особливістю діяльності мережі є акцент на забезпеченні високих стандартів якості обслуговування, дотриманні технологічної дисципліни та уніфікованих правил роботи. Такий підхід надзвичайно важливий у сфері готельного бізнесу, де якість сервісу напряму впливає на рівень повторних бронювань, репутацію бренду та фінансові результати. Кожен готель мережі позиціонується як заклад із високим рівнем комфорту та обслуговування, адаптованим до потреб різних категорій гостей.

Розвиток мережі в Україні бере свій початок з 2003 року, коли група бельгійських архітекторів під керівництвом Франсуа Рейкарца придбала старовинний особняк у Львові, започаткувавши формування готельної мережі під брендом Reikartz Hotel Group. Такий початок демонструє специфіку тодішнього ринку, який відчував дефіцит мережевих готелів європейського формату категорії 3–4 зірки. Створення мережі сприяло впровадженню стандартизованої моделі сервісу, маркетингової діяльності та управлінських процесів[41].

У 2023 році власники Reikartz Hotel Management досягли домовленостей щодо розділення торгових марок, у результаті чого в Україні було започатковано новий бренд Optima Hotels & Resorts (логотип подано на рис. 2.1) [26], офіційно презентований 01.08.2023 року [27]. Зміна бренду в цьому випадку має значення не лише з погляду маркетингу, а й з погляду подальшого позиціонування, розвитку продуктової лінійки та формування стратегії мережі в умовах змін ринку.



Рис.2.1. Логотип бренду [26].

Основним партнером мережі стала маркетингова платформа UA Hotel Alliance, яка об'єднує незалежні готелі та представлена брендами Alliance City (міські готелі в центральних районах) і Alliance Resorts (курортні локації: море, гори, заміські території). Подібна співпраця може слугувати ефективним інструментом для розширення присутності на ринку без необхідності прямого збільшення власної готельної мережі. Переваги такої моделі очевидні: зростає впізнаваність бренду та охоплення продажів, а для споживачів відкривається ширший вибір у відповідному ціновому та сервісному сегменті[39].

Сегментація брендів Optima Hotels & Resorts побудована з урахуванням різних цільових груп і бюджетів. У рамках цієї мережі виділяються такі напрямки:

- Optima Hotels & Resorts — готелі категорій 3–4 зірки, які пропонують оптимальне співвідношення ціни й якості для широкої аудиторії.

- Optima Collection Hotel — заклади вищого класу (від 4 зірок), розташовані у великих містах та популярних курортних зонах, із підвищеними стандартами комфорту й обслуговування.

- Vita Park — велнес-курорти, орієнтовані на оздоровлення та відпочинок.

- Raziotel — бюджетна мережа економ-готелів категорії «3 зірки», спрямована на бізнес-клієнтів із концепцією «оплата лише за необхідне».

Зазначена сегментація має ключове значення для формування прибутковості мережі, оскільки кожен бренд характеризується власною моделлю попиту, різною структурою витрат, середнім рівнем тарифів та залежністю від сезонних коливань. Наприклад, міські готелі здебільшого залежать від бізнес-активності, тоді як курортні заклади відчувають вплив сезонних піків попиту[39]. Отже, у межах єдиної мережі важливо забезпечити не лише високий рівень стандартів обслуговування, а й адаптовані стратегії управління доходами, витратами та маркетинговою діяльністю.

Мережа має ознаки централізованої моделі управління, що проявляється у наявності центральних функцій і підрозділів, які забезпечують єдині підходи до роботи готелів. Зокрема, зазначається, що центральний відділ продажів і маркетингу, будівельний підрозділ, служба архітектури й дизайну, централізована система закупівель, а також система навчання і розвитку персоналу підтримують уніфікацію процесів, стандартизацію сервісу й підвищення ефективності використання ресурсів. Для мережевого бізнесу це має практичний ефект: централізація закупівель дозволяє оптимізувати витрати, уніфіковані стандарти дизайну — підтримувати впізнаваність бренду, а навчання персоналу — зменшувати ризики зниження якості сервісу через кадрові зміни.

Бренд UA Hotel Alliance зосереджений на задоволенні потреб бізнес-сегменту, пропонуючи готелі з комфортним розташуванням, зручними транспортними зв'язками та умовами, що відповідають вимогам як корпоративних, так і приватних клієнтів. У свою чергу, Alliance Resorts спрямований на створення

сприятливих умов для спокійного відпочинку в міських локаціях, на узбережжі та в гірській місцевості, гармонійно поєднуючи можливості для проведення ділових зустрічей з умовами для релаксації [39].

Мережа Optima Hotels & Resorts об'єднує готелі категорій 3 та 4 зірки, керуючись стандартами бренду та корпоративною культурою, які визначають основні принципи діяльності. Єдиний відділ продажів і маркетингу, а також будівельний департамент разом зі службою архітектури й дизайну забезпечують уніфікований підхід до оформлення та організації роботи готелів. Централізована система закупівель підвищує ефективність управління матеріально-технічними ресурсами, а система навчання та розвитку персоналу сприяє постійному вдосконаленню фахової підготовки співробітників [39].

Готельний бізнес в Україні характеризується високою вразливістю до економічних та геополітичних потрясінь. Скорочення рівня заповнюваності готелів обумовлюється зниженням активності як зовнішнього, так і внутрішнього туризму, тимчасовою окупацією південних регіонів країни та падінням купівельної спроможності населення. Незважаючи на початок військового конфлікту, мережа готелів здебільшого продовжувала свою діяльність, за винятком закладів у містах Одеса, Миколаїв, Херсон та Маріуполь, де управління діяльністю стало неможливим. У перші тижні війни готелі західних областей України зосередилися на прийомі внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їх тимчасове проживання, навіть в приміщеннях із меншою місткістю, ніж передбачено стандартами.

Основні напрями діяльності підприємства включають: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води, крафтового пива, вина власної лінії, виробництво робочого одягу, трикотажного одягу, меблів, прокат спортивного та туристичного спорядження, роздрібну торгівлю поза магазинами, купівлю та продаж власної нерухомості.

ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» спеціалізується на управлінні нерухомістю, експлуатації готелів, ресторанному бізнесі, наданні послуг їдалень та доставки

готових страв, торгівлі алкогольними та тютюновими виробами, організації рекреаційних заходів та інших послугах.

Організаційна структура підприємства характеризується лінійною формою, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності між функціональними підрозділами. Така модель сприяє оперативному виконанню завдань виконавчими структурами відповідно до вказівок керівництва, оптимізує управління основними процесами й створює можливості для професійного розвитку працівників.

Організаційна структура ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» наведена на рис.

2.2.



Рис. 2.2. – Організаційна структура підприємства ТОВ «Оптiма хотел менеджмент» [27].

Аналізуючи організаційну структуру готелю, варто зазначити, що існує система управління на рівні вищого керівництва. Хоча всі менеджери готелю виконують управлінські обов'язки, їхні ролі мають певні розбіжності. Одні керівники управляють іншими менеджерами, які своєю чергою керують нижчими рівнями управлінців, а також персоналом, відповідальним за обслуговування. Організація готелю повинна відповідати принципу забезпечення контролю. Як внутрішній, так і зовнішній аудит мають бути обов'язковими складовими функціонування. Дані підрозділи відповідають за перевірку дотримання законодавчих норм і процедур. Дотримання працівниками встановлених правил діяльності сприяє внутрішньому порядку в готелі. У готелях ТОВ «Оптiма хотел менеджмент» розробляються внутрішні нормативні документи для впровадження цього принципу. Серед них — статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні вимоги та посадові інструкції. [11]. Кожен працівник повинен знати свої обов'язки, мати необхідні знання та навички та дотримуватися правил, наведених у цих і інших документах [39].

Організаційна структура компанії являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють лінійну систему. Основними перевагами цього типу структури є створення чіткої системи взаємозв'язків між функціями та відповідними підрозділами, а також закріплення відповідальності за виконання конкретних процесів. Крім того, така структура сприяє оперативному реагуванню виконавчих підрозділів на прямі розпорядження керівництва, забезпечуючи при цьому можливість для кар'єрного зростання співробітників початкових рівнів, чії професійні досягнення сприяють розвитку організації.

Перелік основних підрозділів і визначення їхніх функцій дозволяють краще розуміти організацію та взаємодію усіх складових елементів у контексті діяльності готельного бізнесу. Це спрямоване на досягнення стратегічної мети — задоволення

потреб і очікувань гостей. Розгорнутий аналіз ролі кожного підрозділу надає ключову інформацію щодо забезпечення ефективного управління, обслуговування гостей і підтримання безпеки в межах готельного комплексу. [38].

У готелях мережі Optima визначено шість основних підрозділів, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу (див. рис. 2.3). Визначити серед них найбільш пріоритетні досить складно, оскільки кожен із підрозділів є невід'ємною складовою системи готельного обслуговування та виконує свою унікальну функцію.

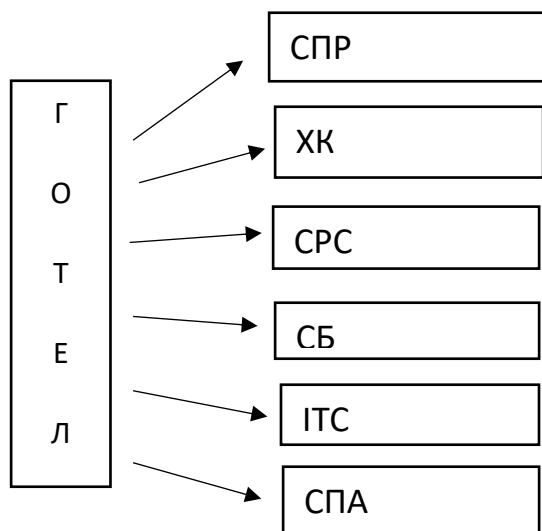


Рис. 2.3. Підрозділи готелю

СПР – Служба прийому та розміщення. Займається повним спектром послуг для гостей, включаючи бронювання номерів, прийом, реєстрацію, розміщення, а також контроль доступності та використання номерного фонду.

ХК – Служба хаускіпінгу. Відповідає за забезпечення чистоти та порядку в готелі, включаючи номери та загальні приміщення, організацію прання та перевірку технічного стану обладнання.

СРС – Служба ресторанного сервісу. Займається обслуговуванням гостей у ресторанах, барах і кафе готелю, забезпечуючи високий рівень харчового сервісу та задоволення гастрономічних потреб клієнтів.

СПА – Служба організації оздоровлення. Відповідає за організацію програм відпочинку та оздоровлення для гостей, пропонуючи сучасні методи підтримання здоров'я та активного способу життя, особливо у курортних закладах.

ІТС – Інженерно-технічна служба. Забезпечує технічну справність устаткування та приміщень готелю, виконує контроль їхнього стану та готує об'єкти до експлуатації.

СБ – Служба безпеки. Відповідальна за охорону майна готелю, безпеку гостей і персоналу, а також забезпечення дотримання правил безпеки на території закладу.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз дає змогу оцінити наявність і ефективність використання фінансових ресурсів, визначити рівень рентабельності, платоспроможності, ліквідності, оборотності активів і капіталу. Здійснення фінансово-економічного аналізу допомагає керівництву підприємства своєчасно виявити сильні та слабкі сторони фінансово-господарської діяльності, визначити напрями подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, а також скорегувати фінансову політику відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На основі отриманих результатів можливо сформувані обґрунтовані прогнози майбутніх показників діяльності та розробити стратегічні рішення для забезпечення сталого економічного зростання.

Для отримання комплексного та об'єктивного уявлення про фінансовий стан підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників за останні три роки (таблиця 2.1). Такий підхід дозволяє оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами у динаміці, визначити наявні тенденції, виявити можливі ризики та потенціал зростання. На основі виявлених змін можна зробити висновки щодо стратегії подальшого розвитку та встановити перспективи підвищення прибутковості підприємства.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних фінансових показників з 2022 по 2024 рік ТОВ «Оптіма
хотел менеджмент»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022, %	2024/2023, %
Дохід, грн	316 554 000	445 864 000	502 120 000	+129 310 000	+56 256 000	+40,85	+12,62
Чистий прибуток, грн	-8 731 000	7 057 000	12 984 000	+15 788 000	+5 927 000	-180,83	+83,99
Активи, грн	189 650 000	216 690 000	241 875 000	+27 040 000	+25 185 000	+14,26	+11,62
Зобов'язання, грн	357 453 000	391 153 000	417 490 000	+33 700 000	+26 337 000	+9,43	+6,73
Кількість працівників, осіб	951	916	932	-35	+16	-3,68	+1,75

*Складено автором за даними ТОВ «Оптіма хотел менеджмент».

Продовження таблиці 2.3[41].

У 2022 році компанія ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» продовжувала працювати в умовах нестабільного туристичного ринку, що позначилося на фінансових результатах. Проте вже у 2023 році підприємству вдалося досягти значного зростання доходів — вони збільшилися на понад 40% порівняно з попереднім роком, що свідчить про відновлення попиту на готельні послуги, активізацію внутрішнього туризму та ефективне використання маркетингових інструментів. У 2024 році доходи продовжили зростати, хоч і помірнішими темпами (на 12,6%), що вказує на стабілізацію діяльності та вихід компанії на етап сталого розвитку.

Чистий прибуток у 2022 році залишався від'ємним, що було наслідком високих експлуатаційних витрат і обмеженої заповнюваності номерного фонду. Проте вже у 2023 році компанія досягла позитивного фінансового результату — отримала прибуток у розмірі понад 7 млн грн. У 2024 році цей показник зріс майже

удвічі, до 13 млн грн, що свідчить про ефективну роботу менеджменту, контроль витрат і правильну фінансову стратегію.

Активи підприємства демонстрували стаке зростання протягом аналізованого періоду — з 189,7 млн грн у 2022 році до 241,9 млн грн у 2024 році. Це вказує на розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію номерного фонду, інвестування у цифрові технології та розширення мережі готелів. Така динаміка є ознакою посилення фінансової стійкості компанії.

Зобов'язання компанії також збільшувалися, однак їхнє зростання було помірним — на 9,4% у 2023 році та 6,7% у 2024 році. Це означає, що підприємство залучало додаткові кошти для розвитку, але робило це в межах контрольованого фінансового ризику. Таким чином, співвідношення активів і зобов'язань залишалось збалансованим.

Кількість працівників у 2022 році становила 951 особу, у 2023 році — зменшилася до 916, що пояснюється оптимізацією штату та автоматизацією частини процесів. Проте у 2024 році чисельність персоналу зросла до 932 осіб, що свідчить про поступове розширення діяльності компанії та відкриття нових об'єктів.

Також можемо розглянути ці показники на рис.2.4.

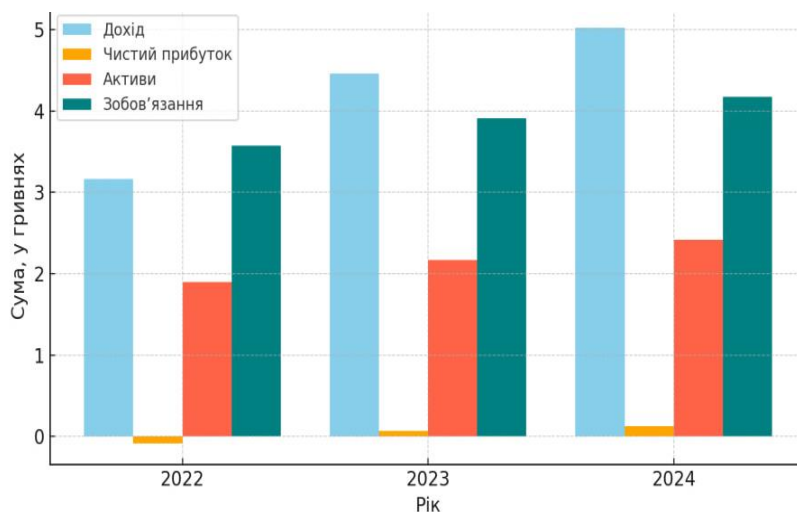


Рис.2.4. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» за 2022-2024 роки.

Тепер розглянемо динаміку активів підприємства з 2022-2024 рік в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка активів підприємства з 2022-2024 рік ТОВ «Оптіма хотел менеджмент»

Показники	Дані на кінець звітного періоду тис. грн			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	4 664	3 647	3 604	-1 017	-43	-21,8%	-1,2%
Незавершені капітальні інвестиції	7 919	7 329	12 298	-590	4 969	-7,45%	67,8%
Основні засоби	13 251	10 943	10 923	-2 308	-20	-17,42%	-0,18%
II. Оборотні активи.							
Запаси	18 364	21 880	26 224	3 516	4 344	19,14%	19,85%
Виробничі запаси	10 729	13 474	16 075	2 745	2 601	25,57%	19,31%
Товари	4 020	3 688	4 707	-332	1 019	-8,26%	27,63%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	35 292	31 069	33 668	-4 223	2 599	-11,97%	8,37%

*Складено автором за даними ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» [41].

У 2022 році нематеріальні активи займали значну частку загальної вартості активів підприємства, відображаючи наявність програмного забезпечення, патентів, ліцензій та інших нематеріальних ресурсів, які забезпечують функціонування та розвиток готельного бізнесу. У 2023 році спостерігалось суттєве зменшення цих активів, що, найімовірніше, пов'язано з амортизацією, списанням застарілих програмних продуктів або частковим використанням інтелектуальних ресурсів у діяльності підприємства. Це зниження відображає процес оптимізації ресурсів, коли підприємство відмовляється від непотрібних або малоефективних активів. У 2024 році зміни були мінімальними, що свідчить про стабілізацію

нематеріальних активів: підприємство підтримує наявні ресурси на постійному рівні та, можливо, почало планувати нові інвестиції в інтелектуальні активи для подальшого розвитку.

На кінець 2022 року підприємство мало певний обсяг незавершених капітальних інвестицій, що включає будівництво, реконструкцію або модернізацію об'єктів інфраструктури. У 2023 році відбулося незначне зменшення цього показника, що може свідчити про завершення частини проєктів або тимчасову паузу у реалізації нових інвестиційних планів. Це могло бути пов'язано з необхідністю перерозподілу ресурсів або зосередженням на завершенні вже розпочатих об'єктів. У 2024 році спостерігається значне зростання незавершених капітальних інвестицій, що свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, розширення готельної інфраструктури, будівництво нових об'єктів та модернізацію наявних. Така динаміка свідчить про стратегічний намір підприємства збільшувати свої виробничі та комерційні потужності[41].

У 2022 році основні засоби займали значну частину активів і відображали наявність будівель, обладнання, меблів, техніки та інших матеріальних ресурсів, що забезпечують функціонування готельного бізнесу. У 2023 році відбулося суттєве зменшення вартості основних засобів, що пов'язано з амортизацією, списанням зношеного обладнання та об'єктів, які втратили свою ефективність. Це є природним процесом оновлення основних фондів і оптимізації активів. У 2024 році показник залишився практично без змін, що говорить про стабілізацію основних засобів та відсутність значних нових капітальних вкладень у цей вид активів у поточному році. Підприємство, ймовірно, зосередилося на завершенні інвестицій у незавершені об'єкти та підтримці наявних засобів у робочому стані.

У 2022 році запаси підприємства мали середній рівень, що відповідало потребам операційної діяльності та забезпечувало необхідний обсяг продукції для реалізації. У 2023 році спостерігалось значне збільшення запасів, що свідчить про активну підготовку до підвищеного попиту, сезонного зростання продажів або

оптимізацію постачання сировини та товарів. Таке зростання дозволяє підприємству підтримувати стабільну роботу виробничих і торгових процесів та забезпечує гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. У 2024 році запаси продовжували зростати, що відображає стратегічний намір підприємства нарощувати матеріальні ресурси для забезпечення більш інтенсивної діяльності, можливо, у зв'язку з розширенням бізнесу або збільшенням клієнтського потоку.

Виробничі запаси в 2022 році були на середньому рівні, що забезпечувало безперебійну роботу підприємства. У 2023 році відбулося помітне збільшення, що пов'язано з розширенням виробничої діяльності, закупівлею додаткових ресурсів для готельного обслуговування та підготовкою до підвищення попиту. У 2024 році виробничі запаси продовжували збільшуватися, але темпи зростання були трохи повільніші, що свідчить про планомірне та обґрунтоване поповнення ресурсів для стабільного забезпечення діяльності підприємства.

Залишки товарів були на достатньому рівні для забезпечення реалізації послуг і продажу продукції. У 2023 році товари дещо зменшилися, що може бути пов'язано з активними продажами або списанням непроданих товарів. У 2024 році товарні залишки значно збільшилися, що відображає накопичення товарів для забезпечення майбутніх продажів, розширення асортименту або підготовку до зростання попиту на послуги та продукцію підприємства.

У 2022 році дебіторська заборгованість була досить високою, що відображало активність підприємства у наданні послуг та реалізації продукції з відстрочкою платежу. У 2023 році заборгованість зменшилася, що свідчить про більш ефективне управління стягненням боргів і контроль за платоспроможністю клієнтів. У 2024 році дебіторська заборгованість знову зросла, що пов'язано з активізацією продажів, збільшенням обсягів реалізації та наданням відстрочок платежу клієнтам для стимулювання попиту.

Можна зробити такі висновки по динаміці активів:

1. Необоротні активи зазнали суттєвого скорочення у 2023 році, але в 2024 році стабілізувалися, за винятком незавершених капітальних інвестицій, які активно зростали, що свідчить про стратегічне спрямування на розвиток та модернізацію інфраструктури.
2. Оборотні активи демонструють постійне зростання протягом трьох років, що вказує на нарощування операційної діяльності, ефективне управління запасами та підтримку ліквідності.
3. Загальна тенденція розвитку активів підприємства свідчить про поетапну оптимізацію та модернізацію, після чого відбувається активне нарощування ресурсів для забезпечення стабільного функціонування і розвитку бізнесу.
4. Підприємство проводить стратегію збалансованого управління активами, поєднуючи списання та амортизацію застарілих ресурсів із активними інвестиціями у нові проекти та матеріальні ресурси.

Розглянемо таблицю з динамікою пасивів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за період 2022–2024 років. Вона дозволяє оцінити зміни у структурі власного капіталу та поточної кредиторської заборгованості підприємства, а також визначити тенденції зростання чи зменшення окремих статей пасивів в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка пасивів підприємства з 2022–2024 рр. ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Показники	Дані на кінець звітної періоду тис. грн			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	61	61	61	0	0	0%	0%
Товари, роботи, послуги	31 745	29 401	56 565	-2 344	27 164	-7,39%	92,37%

*Продовження таблиці 2.3.

Розрахунками з бюджетом	243	1 202	1 380	959	178	394,65%	14,81%
Розрахунками зі страхування	274	629	9 695	355	9 066	129,56%	1 441,31%
Розрахунками з оплати праці	1 460	4 150	905	2 690	-3 245	184,25%	-78,19%

*Складено за даними ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» [41].

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки показує стабільність базового власного капіталу, який не змінювався протягом всього періоду. Разом з тим, відзначаються значні коливання в оборотних зобов'язаннях.

Загальна заборгованість за товари, роботи та послуги спочатку мала тенденцію до зниження, але протягом останнього року різко зросла. Це можна пояснити поживленням господарської діяльності та збільшенням обсягів розрахунків із постачальниками. Заборгованість перед бюджетом і нарахуваннями за страхуванням стабільно зростала, особливо у сфері страхових зобов'язань, що свідчить про посилення відповідних фінансових зобов'язань підприємства.

Заборгованість із виплати заробітної плати змінювалася нерівномірно. Спочатку спостерігалось її збільшення, ймовірно через накопичення виплат або зростання чисельності персоналу. Водночас в останньому році цей показник значно знизився, що вказує на погашення раніше накопичених зобов'язань[41].

Аналіз свідчить, що власний капітал підприємства залишався на стабільному рівні, тоді як оборотні зобов'язання зазнали помітних змін. Ці коливання є наслідком активного фінансового управління і стосуються розрахунків із постачальниками, бюджетом, страхуванням та виплатами заробітної плати. У цілому структура пасивів демонструє збалансованість між стабільністю власного капіталу та динамічністю. Тепер розглянемо елементи операційних витрат ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» у 2022–2024 роках в таблиці 2.4

Таблиця 2.4.

Елементи операційних витрат ТОВ «Оптіма хотел менеджмент»
у 2022–2024 роках

Назва рядка	Рік			Відсоткова зміна	
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Зміна з 2022 по 2023 рік	Зміна з 2023 по 2024 рік
Матеріальні затрати	59 863.00	278 459.00	115 987.00	364.9%	-58.3%
Витрати на оплату праці	38 256.00	100 500.00	140 581.00	162.3%	39.9%
Відрахування на соціальні заходи	11 224.00	22 616.00	30 283.00	101.5%	34.0%
Амортизація	8 188.00	10 507.00	12 243.00	28.2%	16.5%
Інші операційні витрати	222 554.00	46 217.00	236 349.00	-79.2%	411.4%
Разом	340 085.00	458 299.00	535 443.00	—	—

*Складено за даними ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» [40].

У 2022 році рівень матеріальних витрат залишався відносно помірним, що можливо обумовлено впливом початку повномасштабної війни в Україні. У цей період значна частина підприємств, зокрема тих, що працюють у сфері готельного бізнесу, зіткнулася з низкою проблем, серед яких слід виокремити скорочення попиту, порушення логістичних ланцюгів та обмеження функціонування окремих об'єктів. Однак вже у 2023 році спостерігалось суттєве зростання матеріальних витрат компанії, що можна пояснити активною реструктуризацією її діяльності, розширенням спектра наданих послуг, а також збільшенням обсягів закупівлі матеріалів. У 2024 році цей показник зазнав певного зниження, причини якого можуть полягати у проведенні оптимізації витрат, впровадженні більш ефективних

стратегій закупівель або стабілізації господарських процесів після адаптації до умов, спричинених воєнними діями.

Аналіз витрат на оплату праці у 2022 році свідчить про їх помірний рівень, що, найімовірніше, було наслідком скорочення або тимчасового припинення діяльності частини персоналу через вплив воєнних дій на функціонування підприємства. Проте у 2023 році зафіксовано значне збільшення цього показника, яке можна пов'язати з відновленням роботи готельних закладів, розширенням штату працівників і переглядом системи оплати праці. Тенденція до зростання витрат на оплату праці продовжилася у 2024 році, що відображає посилення акценту на кадрову політику компанії, підвищення рівня заробітних плат та спрямованість на утримання висококваліфікованих кадрів в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Відрахування на соціальні заходи демонструють стабільну тенденцію до зростання протягом 2022–2024 років. Після початку війни у 2022 році підприємство могло зменшити обсяг таких виплат через тимчасове скорочення штату або зниження обсягів діяльності, проте вже у 2023–2024 роках цей показник помітно зріс. Це свідчить про поступове відновлення соціальної політики компанії, її орієнтацію на забезпечення працівників необхідним соціальним захистом та покращенням умов праці навіть у складних економічних умовах.

Амортизаційні витрати у 2022 році були на нижчому рівні, що можна пов'язати з обмеженими інвестиційними можливостями підприємства через воєнні ризики. Проте у 2023–2024 роках ці витрати зросли, що може свідчити про відновлення інвестиційної активності, модернізацію основних засобів, проведення ремонтів або оновлення матеріально-технічної бази. Така динаміка вказує на прагнення компанії до відновлення стабільності, підтримання конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Інші операційні витрати готелю у період 2022–2023 років зазнали значних коливань. Зокрема, у 2023 році було зафіксовано суттєве скорочення цієї категорії

витрат, що, ймовірно, стало наслідком жорстких заходів економії ресурсів та переорієнтації на виконання лише критично важливих завдань. Однак вже у 2024 році спостерігався істотний зріст цих витрат, що може свідчити про відновлення діяльності підприємства, підвищення адміністративних, маркетингових та господарських витрат, а також про повернення до повноцінної операційної діяльності після проходження етапу адаптації до складних умов воєнного періоду.

Загальний обсяг операційних витрат у 2024 році значно перевищив показники попередніх років, демонструючи розширення бізнес-процесів, збільшення масштабів господарської діяльності та загальну стабілізацію функціонування підприємства після початкового економічного стресу, спричиненого війною у 2022 році. Таким чином, можна зробити висновок, що товариство з обмеженою відповідальністю «Оптіма Хотел Менеджмент» не лише успішно адаптувалося до нових реалій економічної діяльності, а й зуміло відновити тенденцію до зростання. Це свідчить про поступове зміцнення його позицій на ринку готельних послуг навіть за наявності значних викликів, спричинених воєнними обставинами.

2.3. Діагностика проблем планування прибутковості та визначення впливу факторів цифровізації в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Цифровізація в сучасному готельному бізнесі включає різні аспекти, які безпосередньо впливають на ефективність управління та прибутковість компанії[43]. Основними складовими процесу цифровізації є інтеграція ERP- та CRM-систем для оптимізації управління бізнес-процесами, активне використання бізнес-аналітики (BI) з метою аналізу фінансових показників і прогнозування майбутніх тенденцій, автоматизація внутрішньої документації та звітності, запровадження електронних платформ для бронювання номерів, а також систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Крім того, важливу роль відіграють цифрові інструменти для контролю витрат та ефективного розподілу ресурсів[46].

У контексті діяльності ТОВ «Оптiма Хотел Менеджмент» впровадження цифрових технологiй сприяє вдосконаленню механiзмiв фiнансового планування, зменшенню операцiйних витрат i підвищенню рiвня прибутковостi завдяки бiльш рацiональному управлiнню даними й процесами.

ERP-системи сприяють iнтеграцiї ключових бiзнес-процесiв компанiї — вiд фiнансового менеджменту до управлiння персоналом — у межах єдиного цифрового середовища. Такий пiдхiд гарантує безперервний обмiн даними мiж рiзними структурними одиницями органiзацiї та створює централiзовану базу даних для ефективного контролю витрат, управлiння бюджетом та прогнозування доходiв. Наприклад, запровадження програмних рiшень, таких як SAP Business One або Microsoft Dynamics, дозволяє здiйснювати автоматичний монiторинг фiнансових потокiв, оптимiзувати закупiвельнi процеси, координувати розподiл ресурсiв та оперативно формувати фiнансову звітнiсть.

CRM-системи забезпечують можливiсть впровадження персоналiзованого пiдходу до клiєнтiв, зберiгаючи данi про їхнi уподобання, особливостi попереднiх бронювань та поведiнковi аспекти пiд час перебування, наприклад, у готелi. Така система дозволяє компанiї розробляти iндивiдуальнi пропозицiї, запускати програми лояльностi та пiдтримувати клiєнтську залученiсть, що сприяє повторним зверненням до послуг. Пiдвищений рiвень задоволеностi клiєнтiв корелює зi збiльшенням середнього доходу на одного споживача та загальною рентабельнiстю бiзнесу.

Застосування BI-аналiтичних платформ вiдкриває можливостi переходу вiд реактивного управлiння до прогнознiї моделi ухвалення рiшень. Завдяки використанню iнструментiв бiзнес-аналiтики керiвники отримують доступ до iнтерактивних панелей з актуальними фiнансовими показниками, оцiнкою витрат та аналізом динамiки попиту. Подiбнi системи сприяють оперативнiй адаптацiї тарифнiї полiтики, об'єктивнiй оцiнцi ефективностi маркетингових кампанiй i вдосконаленню процесiв бюджетного планування. Розглянемо їх на рис. 2.5. Вплив

цих факторів проявляється в підвищенні точності планування, скороченні витрат, поліпшенні якості обслуговування клієнтів та швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. В умовах стрімких змін у готельному бізнесі питання планування прибутковості набуває вирішального значення, адже від нього залежить фінансова стійкість та здатність підприємства утримувати конкурентні позиції на ринку.



Рис.2.5. Вплив факторів цифровізації на планування прибутковості (створено автором)

Схема ілюструє, як фактори цифровізації впливають на процес планування прибутковості в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». У центрі уваги знаходиться сам процес цифровізації, який охоплює три ключові компоненти: ERP-систему, CRM-систему та BI-аналітику. ERP-система дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси компанії у єдине цифрове середовище, що забезпечує централізоване управління фінансами, ресурсами, закупівлями та персоналом. Завдяки цьому скорочується дублювання інформації, зменшується ймовірність помилок та

підвищується оперативність прийняття рішень. CRM-система відповідає за збір і систематизацію даних про клієнтів, їхні вподобання, історію бронювань і поведінку під час перебування в готелі[18].

Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень задоволеності гостей і, як наслідок, збільшувати середній дохід з одного відвідувача, одночасно зміцнюючи лояльність клієнтів. ВІ-аналітика забезпечує візуалізацію фінансових показників, аналіз витрат і тенденцій попиту, що дозволяє перейти від реактивного управління до прогнозного[16]. Керівництво отримує можливість швидко оцінювати ефективність маркетингових і цінових рішень, коригувати тарифи та оптимізувати використання бюджету.

Взаємодія цих трьох елементів створює умови для підвищення точності фінансового планування та контролю за прибутковістю підприємства. ERP-система гарантує, що всі дані про внутрішні процеси зібрані централізовано, CRM-система формує додаткові доходи завдяки глибокому розумінню потреб клієнтів, а ВІ-аналітика дозволяє прогнозувати фінансові результати та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. У результаті інтегроване використання цифрових технологій сприяє скороченню витрат, підвищенню точності бюджетування і прогнозування, а також загальному зростанню прибутковості підприємства[53]. Схема наочно показує, що цифровізація не є окремою функцією, а виступає об'єднуючим елементом, який забезпечує взаємозв'язок між управлінськими, фінансовими та маркетинговими процесами, дозволяючи компанії адаптуватися до змін ринку та швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики.

Період 2022–2024 років виявив низку суттєвих викликів для підприємства. Початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році спричинив скорочення туристичних потоків, підвищення вартості комунальних послуг, зростання собівартості енергоносіїв і проблеми з кадровим забезпеченням. У таких умовах планування прибутковості вимагає гнучкості, точності й адаптивності, чого наразі компанії бракує.

Одною з проблем є недостатня ефективність процесу фінансового планування, що проявляється у неточності прогнозів доходів і витрат. Планові показники часто формуються на основі історичних даних без урахування поточних тенденцій ринку, сезонності, поведінкових змін клієнтів та цінової політики конкурентів[18]. Це призводить до відхилень фактичних результатів від запланованих і зниження загальної рентабельності діяльності.

Іншою важливою проблемою є низький рівень використання цифрових технологій у плануванні. Частина фінансових процесів залишається ручною: формування бюджетів, аналіз прибутковості окремих готелів, звітність по підрозділах тощо. Відсутність інтегрованої ERP-системи не дозволяє отримувати повну аналітику в режимі реального часу, а також ускладнює контроль за витратами.

Виявлено кілька системних проблем, що негативно впливають на ефективність фінансового планування:

1. Застарілі методи планування

Фінансові плани здебільшого формуються у форматі Excel, який не забезпечує оперативного оновлення даних і спричиняє дублювання інформації. Брак централізованої цифрової платформи для прогнозування доходів і витрат значно обмежує можливості швидкого коригування бюджетів.

2. Недостатня аналітична глибина

Аналіз прибутковості виконується загалом без детальної сегментації за клієнтськими категоріями, такими як туристи, корпоративні клієнти, державні замовлення чи тривале проживання. Через це компанія не має чіткого розуміння того, які сегменти приносять найбільший дохід.

3. Низька взаємодія між операційними та фінансовими підрозділами

Інформація від готельних адміністраторів, менеджерів з бронювання та маркетологів недостатньо враховується у процесі планування. Це призводить до

невідповідності фінансових планів фактичним можливостям заповнюваності номерного фонду та реальному попиту.

4. Відсутність КРІ для структурних підрозділів

Прибутковість аналізується лише на рівні підприємства загалом, без деталізації за окремими готелями, ресторанами чи додатковими сервісами. Це створює нечітку систему відповідальності керівників за виконання поставлених фінансових цілей.

При оцінці ефективності фінансового планування необхідно враховувати і зовнішні, і внутрішні чинники, оскільки саме вони формують середовище, у якому працює підприємство, і визначають його здатність досягати запланованих показників прибутковості. Їх можна переглянути в таблиці 2.5.

Для готельного бізнесу, зокрема для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», ці фактори мають особливе значення, оскільки галузь є високозалежною від макроекономічної ситуації, політичної стабільності, рівня туристичної активності, а також внутрішньої організації процесів управління, обліку та маркетингу.

Зовнішні чинники діють на підприємство незалежно від його волі — вони формуються під впливом державної економічної політики, ринкової кон'юнктури, соціально-політичної ситуації, міжнародних тенденцій і технологічного розвитку. Особливо значний вплив має воєнна ситуація в Україні з 2022 року, яка спричинила скорочення туристичних потоків, релокацію бізнесів, підвищення витрат на безпеку та енергоресурси, а також зміну споживчих пріоритетів. Усе це створює високий рівень невизначеності та ускладнює процеси фінансового прогнозування.

Водночас внутрішні чинники формуються всередині самої компанії та визначають її організаційні, технологічні, кадрові та управлінські можливості. До них належать ефективність внутрішнього контролю, система мотивації персоналу, рівень цифровізації, якість управлінського обліку та інформаційної аналітики. Від того, наскільки гнучко підприємство реагує на зміни зовнішнього середовища,

залежить точність його фінансових планів і здатність підтримувати стабільну прибутковість.

Таким чином, планування прибутковості в сучасних умовах для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» повинно ґрунтуватися на комплексному врахуванні взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволить адаптувати стратегію до реальних ринкових обставин, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість компанії навіть в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 2.5.

Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на планування прибутковості

Група факторів	Основні чинники	Характер впливу
Зовнішні	Воєнна ситуація, коливання попиту, інфляція, валютний курс, зростання вартості енергоносіїв, зниження ділової активності	Зменшення кількості бронювань, падіння маржі, нестабільність цінової політики
Внутрішні	Неефективна структура витрат, відсутність сучасної системи обліку, недостатній рівень цифровізації, кадрові втрати	Втрата точності планів, повільне реагування на зміни ринку, збільшення витрат на облік і звітність

*створено автором

Таким чином, успішне планування прибутковості в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» неможливе без одночасного врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та активного використання сучасних цифрових інструментів. Здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність управління та аналізу даних визначає не лише точність фінансових прогнозів, а й загальну стійкість бізнесу. Впровадження інтегрованих систем обліку, аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє формувати обґрунтовані плани, зменшувати ризики та забезпечувати стабільне зростання прибутковості навіть в умовах невизначеності та високої конкуренції на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Діяльність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» упродовж останніх років демонструє здатність мережі адаптуватися до складних умов ринку: підприємство відновлює обсяги надання послуг, нарощує операційну активність та поступово зміцнює фінансовий результат. Водночас для готельного бізнесу важливо розуміти, що зростання само по собі не гарантує стабільної прибутковості. Мережевий формат означає, що фінансовий результат складається з багатьох елементів: завантаження номерів, тарифів, структури каналів бронювання, рівня скасування, витрат на персонал, закупівель, енергоносіїв, маркетингу та обслуговування. У воєнних умовах ці елементи змінюються нерівномірно та часто непередбачувано, тому головною управлінською задачею стає не просто “отримати прибуток”, а вміти ним керувати — швидко бачити відхилення, розуміти причини й оперативно коригувати рішення.

Глобальна проблема в готелі – це прибуток є, але ним складно керувати.

Для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» ключова проблема полягає у тому, що процес планування прибутковості недостатньо цифровізований, недостатньо пов’язаний із реальними операційними даними та майже не використовує сучасних можливостей штучного інтелекту для прогнозування та підтримки управлінських рішень. У результаті планування часто “відстає” від ситуації на ринку та зосереджується на підсумках, а не на причинах і факторах, що формують фінансовий результат.

Основна причина такої ситуації полягає у відсутності спеціалізованого підрозділу (або сталого центру компетенцій), який на постійній основі забезпечує

зв'язок між операційними показниками готелів, фінансовим плануванням та сучасними аналітичними інструментами, включно з AI-моделями. Саме тому планування часто орієнтується на статичні припущення, а не на динамічні драйвери прибутковості, тоді як штучний інтелект міг би забезпечити більш точне моделювання попиту, математичне прогнозування доходів та раннє виявлення ризиків.

У готельній мережі це проявляється так.

По-перше, нестабільність попиту та витрат робить традиційний підхід до планування вразливим. Завантаженість і ціни змінюються хвилеподібно — залежно від безпекової ситуації, ділової активності, мобільності населення. Витрати також коливаються нерівномірно. У таких умовах бюджет, який формується без механізму регулярного уточнення та без використання AI-алгоритмів прогнозування, швидко втрачає практичну цінність. Застосування моделей машинного навчання дозволило б формувати адаптивний прогноз, що автоматично враховує сезонність, тренди, зовнішні фактори та історичну поведінку гостей.

По-друге, дані розосереджені між підрозділами та системами, а відповідальність за їх узгодження не є формалізованою. Якщо немає підрозділу, який регулярно “зшиває” ці потоки даних у єдину систему управлінської аналітики та забезпечує автоматизований аналіз, у тому числі з використанням AI, фінансовий план перетворюється на набір припущень, а не на інструмент керування прибутковістю. В умовах мережевої структури це призводить до накопичення локальних відхилень, які не фіксуються вчасно.

По-третє, деталізація прибутковості за об'єктами, сегментами та напрямками не завжди достатня для управлінських рішень. Використання AI-аналітики дозволило б автоматично сегментувати попит, виявляти поведінкові патерни гостей, оцінювати ефективність каналів бронювання та моделювати маржинальність різних категорій номерів. Такий рівень аналітики суттєво підсилює точність рішень щодо тарифів, промоакцій, структури послуг та інвестицій.

По-четверте, контроль і коригування часто виконуються із запізненням, особливо якщо частина аналізу здійснюється вручну. Штучний інтелект забезпечує можливість раннього попередження про негативні тенденції — наприклад, прогнозування падіння завантаженості, аномального зростання витрат або підвищення рівня скасування. Це дозволяє коригувати дії в момент виникнення ризику, а не після фіксації негативного результату.

Отже, головна проблема полягає не в тому, що підприємство не здійснює планування, а в тому, що планування прибутковості потребує організаційного та технологічного посилення. Створення постійного підрозділу цифрового контролінгу, який працює на основі консолідованих даних та AI-моделей, забезпечить безперервний цикл «планування — прогноз — контроль — коригування» та підвищить рівень управлінської точності у прийнятті рішень.

Для ефективної реалізації покращень пропонується створити Відділ цифрового контролінгу та планування прибутковості у структурі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Завдання цього підрозділу включатимуть:

- впровадження AI-моделей прогнозування попиту та доходів;
- автоматизований аналіз факторів прибутковості за об'єктами й сегментами;
- формування уточнюваного фінансового прогнозу із застосуванням ML-алгоритмів;
- моніторинг операційних ризиків за допомогою AI-детекторів аномалій;
- використання моделей оптимізації для тарифної політики та управління каналами продажів.

Таким чином, AI стає не окремим інструментом, а частиною системного підходу до управління прибутковістю, забезпечуючи швидкість, точність та прогнозованість рішень.

Щоб показати, у чому саме полягає запропоноване удосконалення та які управлінсько-фінансові ефекти воно може забезпечити для мережі, доцільно узагальнити його зміст і результативність в таблиці 3.1. Це дозволяє чітко

співвіднести елемент удосконалення (що саме змінюється) з очікуваною вигодою (який практичний ефект отримає підприємство).

Таблиця 3.1

Сутність удосконалення та його переваги в готельному бізнесі (для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»)

Сутність удосконалення	Переваги для мережі готелів
Створення Відділу цифрового контролінгу та планування прибутковості	Закріплення відповідальності за планування і контроль; підвищення керованості прибутком на постійній основі
Єдине інформаційне поле для планування (узгодження даних PMS/CRM/ERP)	Менше суперечностей між підрозділами; швидше формування планів; зменшення ручної роботи й помилок
Регулярний контроль у ВІ	Оперативна видимість відхилень; пришвидшення рішень; зниження ризику запізненого реагування
Управління прибутковістю за об'єктами й напрямками	Точне визначення зон прибутковості та слабких місць; підсилення стратегічної гнучкості
Прогнозування попиту й доходу з AI/ML	Вища точність прогнозів; кращі рішення щодо тарифів і каналів бронювання; зменшення втрат від помилкових управлінських рішень
Підсилення контролю витрат через цифрові ліміти та аналітику	Зниження надмірних витрат; прозорість і керованість закупівель
Динамічне прогнозування (уточнюваний прогноз протягом року)	Плани не застарівають; враховується сезонність, зміни попиту та форс-мажорні фактори

*Створено автором на основі даних з джерела [24].

У зазначених елементах удосконалення йдеться не лише про окремі цифрові засоби, а про впровадження системного підходу до управління прибутковістю через спеціалізований підрозділ. Створення Відділу цифрового контролінгу та планування прибутковості дає змогу централізувати відповідальність за аналітику, планування й контроль результатів, включаючи застосування AI-моделей для прогнозування, виявлення аномалій та оптимізації рішень. Це формує безперервний цикл управління прибутком, коли відхилення від плану виявляються оперативно, а коригувальні рішення приймаються своєчасно на основі даних і алгоритмічного аналізу.

У свою чергу, інтеграція даних PMS, CRM та ERP у єдине інформаційне поле скорочує кількість дублювань і суперечностей між підрозділами, підвищує якість інформації, зменшує потребу в ручній обробці та мінімізує ризик помилок. Додатково застосування AI-інструментів у цьому середовищі дає змогу автоматично очищувати дані, будувати прогнозні моделі та генерувати попереджувальні сигнали щодо відхилень від очікуваних тенденцій.

Важливою складовою удосконалення є регулярний контроль показників у BI-системах, доповнений алгоритмами інтелектуального аналізу. Це дозволяє керівництву бачити фінансові та операційні коливання в режимі реального часу, виявляти проблемні об'єкти, аналізувати причини відхилень та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Поєднання BI та AI забезпечує можливість автоматизованого формування сценаріїв, прогнозування завантаженості, доходів і витрат, а також оцінку ризиків.

Управління прибутковістю за окремими готелями та бізнес-напрямами забезпечує точніше визначення зон прибутковості й слабких місць мережі. Використання моделей машинного навчання дозволяє визначати внесок кожного сегмента попиту в загальну маржинальність, оптимізувати тарифну політику, аналізувати ефективність каналів продажів та формувати рекомендації щодо покращення комерційних показників. Це підсилює стратегічну гнучкість і дає можливість спрямовувати інвестиції у найбільш перспективні напрями.

Для підтвердження актуальності цього напрямку в умовах нестабільного ринку важливо провести оцінку внутрішніх можливостей підприємства: виявити слабкі сторони, потенціали для розвитку та існуючі ризики. У цьому контексті доцільним є застосування SWOT-аналізу, який систематизує передумови для впровадження цифрового контролінгу та AI-підходів і демонструє, чому саме для готельної мережі такі зміни є обґрунтованими.

SWOT-аналіз надає керівництву готелю уточнену базу для ухвалення рішень щодо стратегічних напрямів розвитку. Його результати можуть вказати на

необхідність подальших реформ чи підтримку вже запроваджених заходів, включно з інвестиціями в AI-рішення, BI-аналітику та автоматизацію процесів. Порівняння декількох результатів SWOT-аналізу дає змогу оцінити успішність змін, їхній вплив на посилення сильних сторін, зменшення слабких, ефективніше використання ресурсів та зниження ризиків [48].

SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкурентним середовищем. Він дозволяє структурувати як внутрішні характеристики бізнесу, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на його діяльність.

Абревіатура SWOT розшифровується як:

S (Strengths) – сильні сторони. Це унікальні властивості, які надають компанії конкурентну перевагу на ринку. Завдяки їм організація може підвищувати прибутковість. Наприклад, широкий асортимент продукції, якісний сервіс, доступні ціни, сучасне обладнання або лідерство в певній галузі.

W (Weaknesses) – слабкі сторони. До цієї категорії відносяться недоліки, які заважають розвитку компанії, роблячи її менш конкурентоспроможною. Прикладами є застарілі технології, недостатня кількість персоналу, порушення строків доставки, обмежений асортимент або низька якість продукції.

O (Opportunities) – можливості. Це зовнішні фактори, що створюють перспективи поліпшення бізнесу і зміцнення його ринкових позицій. Серед них можна виділити наявність кваліфікованих кадрів, вигідне географічне розташування виробництва, низький рівень конкуренції або отримання фінансової підтримки.

T (Threats) – загрози. Ці зовнішні умови здатні негативно впливати на компанію, призводячи до втрати клієнтів чи доходів. До прикладів належать високий рівень конкуренції, економічні кризи, політична нестабільність у країні або поява сильних нових гравців на ринку.

Розглянемо SWOT-аналіз операційно-управлінських процесів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз операційно-управлінських процесів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», що впливають на планування прибутковості (поточний стан, до впровадження змін)

<p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мережевий формат і впізнаваність бренду, здатність утримувати попит у різних містах - Досвід роботи в кризових умовах та здатність швидко відновлювати операційну активність - Наявність різних форматів готелів, що дозволяє працювати з кількома сегментами клієнтів - Потенціал розвитку сервісів і продажів через цифрові канали 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Відсутність постійного центру відповідальності за цифрове планування прибутковості (контролінг) -Планування переважно статичне; оновлення прогнозів і коригування не завжди регулярні -Недостатня деталізація прибутковості за об'єктами/напрямами для швидкого управлінського реагування -Недостатньо формалізовані КРІ прибутковості за підрозділами та відповідальними менеджерами
<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створення Відділу цифрового контролінгу та впровадження ВІ для регулярного план/факт аналізу - Оптимізація витрат через прозору аналітику та цифровий контроль - Підвищення доходу через кращу роботу з сегментами, каналами, тарифами - Підвищення точності прогнозів через AI/ML та сценарне планування 	<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність попиту через воєнні ризики та зміни мобільності населення - Зростання вартості енергоносіїв і матеріалів, що тисне на маржу - Посилення конкуренції з боку готелів, які використовують аналітику та динамічне ціноутворення - Кадрові ризики та перевантаження персоналу, що може впливати на сервіс і фінансовий результат

*складено автором

Сильні сторони – це мережевий формат діяльності та впізнаваність бренду забезпечують стійкий попит у різних містах, що зменшує ризики локальних коливань ринку. Компанія має значний досвід роботи в умовах кризи, що

сформувало високу здатність оперативно відновлювати операційну діяльність навіть у періоди нестабільності. Диверсифікація форматів готелів дозволяє ефективно працювати з різними сегментами гостей — бізнес-мандрівниками, туристами, довготривалим проживанням. Додатковою перевагою є потенціал цифрових каналів продажу та сервісів, які можуть стати одним із драйверів росту доходів..

Основним недоліком є відсутність постійного підрозділу, який би відповідав за цифрове планування та аналітику прибутковості. Планування здебільшого залишається статичним, прогностичні показники оновлюються нерегулярно, а значна частина роботи виконується вручну. Недостатня деталізація прибутковості за кожним готелем, підрозділом та каналом продажів ускладнює оперативне управління та своєчасне реагування на відхилення. Крім того, КРІ підрозділів не повністю формалізовані, що знижує відповідальність і прозорість управлінських процесів.

Компанія має всі передумови для створення Відділу цифрового контролінгу та впровадження сучасних ВІ-систем для автоматизованого план/факт аналізу. Це дасть змогу підвищити точність управлінських рішень і зробити процес планування безперервним. Прозора аналітика відкриває можливість оптимізації витрат та глибшого контролю собівартості. Робота з доходами також може бути значно покращена: точніші тарифи, правильне управління каналами бронювання, сегментація гостей. Застосування AI/ML дозволяє впроваджувати сценарне прогнозування та раннє виявлення фінансових ризиків.

Компанія працює в умовах нестабільного попиту, що зумовлено війною, зміною мобільності населення та загальною економічною невизначеністю. Зростання вартості енергоносіїв, комунальних послуг і матеріалів чинить додатковий тиск на маржу. Конкуренція посилюється з боку готелів, які вже активно застосовують аналітику та динамічне ціноутворення. Кадрові ризики та

можливе перевантаження персоналу можуть негативно впливати на якість сервісу та фінансові результати, що особливо важливо в мережевому форматі.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що інтеграція цифрового контролінгу та штучного інтелекту є своєчасною та обґрунтованою. Сильні сторони формують основу для впровадження, можливості демонструють перспективи зростання, слабкі сторони вказують на організаційні та технологічні прогалини, а загрози підкреслюють необхідність підвищення точності управління прибутковістю в умовах нестабільності.

3.2. План дій для покращення та вдосконалення процесу планування прибутковості на основі цифрових технологій та штучного інтелекту

План дій для вдосконалення планування прибутковості в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно розглядати як управлінський інструмент, який переводить планування з формату періодичних розрахунків у формат постійного фінансового управління. Для готельної мережі це особливо важливо в умовах воєнних ризиків і нестабільного попиту, коли доходи та витрати можуть змінюватися нерівномірно, а запізнілі рішення швидко перетворюються на втрачений прибуток. Запропонований план орієнтований на формування єдиного поля даних для планування, регулярного план/факт контролю, динамічного прогнозування та цілеспрямованого застосування AI/ML (Artificial Intelligence / Machine Learning — штучний інтелект / машинне навчання) для прогнозу попиту, доходів і фінансового результату, а також для раннього попередження ризиків і підтримки управлінських рішень.

Ключовим організаційним рішенням у межах цього плану є створення постійного підрозділу, який відповідатиме за керування прибутковістю, — Відділу цифрового планування прибутковості (функція контролінгу та управлінського планування). Логіка цього рішення є фінансовою: цифрові інструменти та AI-моделі не забезпечують ефекту без закріпленої відповідальності за якість даних,

регулярність оновлення прогнозів, інтерпретацію результатів прогнозування, аналіз відхилень і підготовку рекомендацій для керівництва. Підрозділ має забезпечити єдиний стандарт планування по мережі та перетворити планування прибутковості на процес із чітким циклом «планування — прогноз — контроль — коригування», у якому AI виступає інструментом підвищення точності та швидкості управлінських реакцій.

На першому етапі доцільно виконати внутрішній аудит поточного процесу планування прибутковості та оцінити готовність даних до цифрової аналітики й AI/ML. Мета аудиту — визначити, як формується прогноз доходів і витрат, де виникають затримки, які дані не надходять у фінансовий блок вчасно, які показники відсутні або не уніфіковані між об'єктами, а також чи є достатньою якість історичних даних для побудови прогнозних моделей. Для готельного бізнесу критично перевірити зв'язок фінансового плану з операційними драйверами: завантаженістю, тарифами, каналами бронювання, часткою скасувань, витратами на персонал, енергоносіями та закупівлями. Результатом етапу має бути карта процесу «як є», перелік розривів (data gaps) і перелік AI-кейсів, які мають найбільший потенціал ефекту (наприклад, прогноз завантаженості/ADR, прогноз скасувань, виявлення аномалій витрат).

На другому етапі формується єдина методика прибутковості для мережі: перелік ключових показників, правила їх розрахунку, відповідальні за дані та регламенти оновлення. У практичному вимірі це означає узгодження структури управлінського R&L, єдиних статей витрат і підходів до розподілу витрат за об'єктами та напрямками. Додатково в межах цього етапу доцільно формалізувати контур управління AI: визначити відповідальних за підготовку навчальних вибірок, правила доступу до даних, критерії якості прогнозів (точність, похибка, стабільність), порядок валідації моделей і періодичність їх перегляду (наприклад, щомісячне оновлення прогнозу з проміжним щотижневим контролем відхилень та контроль «дрейфу» даних/моделі).

На третьому етапі створюється цифровий контур даних, який інтегрує операційну та фінансову частини та водночас формує основу для AI/ML-аналітики. Для готелю базовими джерелами мають бути PMS, CRM та ERP. На цьому етапі найбільше скорочується ручна робота, оскільки дані з систем переходять у єдину аналітичну базу з регулярним оновленням. Для потреб AI важливо не лише «звести дані», а й забезпечити їх придатність до моделювання: стабільні довідники, єдині ідентифікатори, історичність, контроль пропусків і аномалій, а також формування показників-ознак (features), які впливають на попит і витрати (сезонність, події, типи сегментів, канали, комісії, частка скасування тощо).

На четвертому етапі впроваджується ВІ як інструмент постійного контролю, доповнений інтелектуальними механізмами моніторингу. ВІ-дашборди мають відображати не лише підсумковий прибуток, а й фактори його формування: структуру доходів, комісії каналів, скасування, динаміку витрат за статтями, співвідношення план/факт та причини відхилень. Для підсилення керованості доцільно інтегрувати AI-підходи у контур контролю: автоматизоване виявлення «аномальних» відхилень (наприклад, нетипове зростання витрат на енергію/закупівлі), ранні сигнали ризиків падіння завантаженості, а також рекомендаційні підказки щодо факторів, які найбільше вплинули на зміну прогнозу.

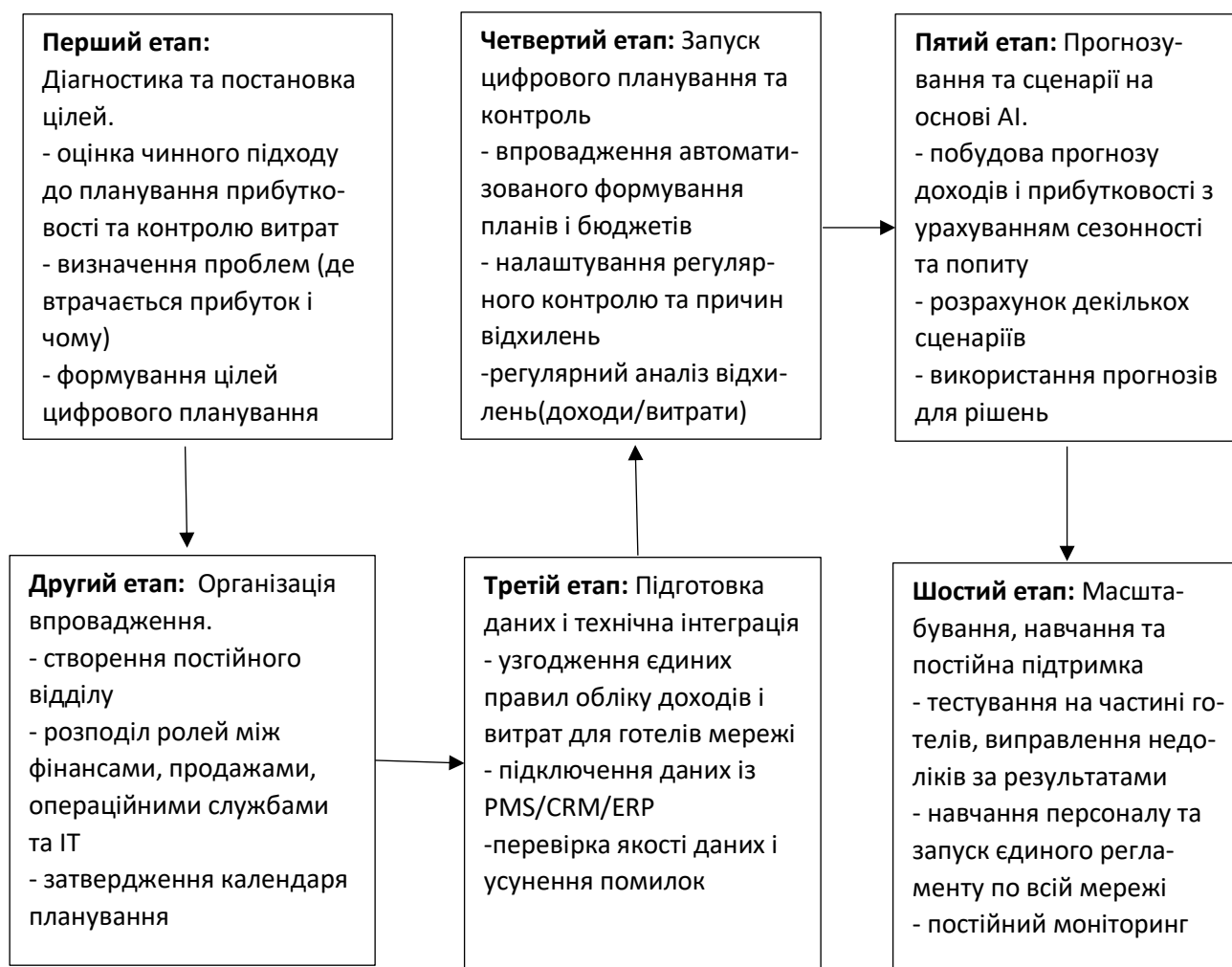
На п'ятому етапі запускається rolling forecast і сценарне планування з опорою на AI/ML. Для мережі це означає, що прогноз уточнюється протягом року, а не «замикається» у статичному бюджеті. AI/ML у цьому блоці доцільно застосовувати для прогнозу попиту та завантаженості, прогнозу доходів (у т.ч. за сегментами та каналами), оцінки ймовірності скасування, моделювання чутливості прибутковості до зміни тарифів і структури каналів, а також для формування сценаріїв (базовий, оптимістичний, ризиковий/стрес-сценарій). Такий підхід дозволяє менеджменту не лише фіксувати факт відхилення, а завчасно бачити наслідки можливих змін і готувати рішення щодо тарифної політики, маркетингових активностей, структури продажів та контролю витрат.

На шостому етапі передбачено поетапне впровадження та закріплення змін із тестуванням AI-рішень на пілотних об'єктах. Оптимальним є запуск цифрового планування в межах одного регіону або групи готелів, де можна швидко перевірити регламенти, якість даних і точність AI-прогнозів. За підсумками пілоту доцільно скоригувати методологію, довідники, правила інтеграції та порядок використання прогнозів у управлінських сесіях. Окремо важливо передбачити контроль якості AI-моделей у часі: регулярну перевірку точності, виявлення дрейфу, правила перенавчання та фіксацію того, які управлінські рішення були прийняті на основі прогнозів.

План дій із впровадження цифрового планування прибутковості в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно реалізовувати поетапно, адже мережевий формат готельного бізнесу характеризується відмінностями у рівнях завантаженості, сезонності попиту, структурі витрат та організаційних особливостях об'єктів. Поетапність мінімізує фінансові та організаційні ризики, дозволяє поступово тестувати цифрові інструменти й AI/ML-моделі, перевіряти точність і повноту даних, коригувати алгоритми прогнозування та адаптувати управлінські процеси до цифрової моделі.

Поетапність упровадження є ключовою умовою успіху, оскільки вона мінімізує як фінансові, так і організаційні ризики. Вона дає змогу поступово тестувати нові інструменти, перевіряти точність і повноту даних, коригувати алгоритми прогнозування та адаптувати управлінські процеси до цифрової моделі. Завдяки цьому керівництво має можливість забезпечити високу якість інформації на кожному етапі, підвищити узгодженість показників між підрозділами та уникнути помилок, які можуть виникнути при одномоментному масштабуванні на всю мережу.

Розглянемо план дій на рисунку 3.1.



*створено автором

Рис. 3.1. План дій із впровадження цифрового планування прибутковості в ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Першим етапом є діагностика та постановка цілей. На цьому кроці визначається, як саме зараз формується план прибутковості, які показники використовуються, де виникають затримки та розбіжності, а також які управлінські рішення залишаються «без опори» на оперативні дані. Важливо сформулювати конкретні цілі цифрового планування прибутковості, оскільки цифровізація має бути інструментом управління, а не просто технічним оновленням. У межах цього етапу доцільно визначити перелік ключових показників, які повинні відображатися в управлінських звітах, щоб керівництво могло швидко оцінювати відхилення та

причини зміни фінансового результату. Додатково необхідно оцінити готовність даних до застосування AI/ML: повноту історичних рядів, стабільність довідників, якість фіксації бронювань/скасувань, наявність розрізів за сегментами та каналами, що є критичними для побудови прогнозних моделей попиту й доходів.

Другим етапом є організація впровадження. Для того щоб цифрове планування прибутковості стало постійною функцією, а не разовим проєктом, необхідно закріпити відповідальність у структурі управління. У межах даного етапу доцільним є створення постійного підрозділу (або виділення окремої функції в межах фінансового блоку), який відповідатиме за методологію планування, узгодження даних, регулярне оновлення прогнозів та супровід управлінської аналітики. Окремо доцільно визначити правила використання AI-результатів у плануванні: хто відповідає за валідацію прогнозів, як вимірюється їх точність, як часто моделі переглядаються та за яких умов прогноз може коригуватися експертно. Паралельно визначається взаємодія між фінансами, продажами, операційними службами та ІТ: хто надає дані, хто їх перевіряє, хто формує звіти та хто ухвалює рішення на основі показників. Також встановлюється календар планування (місячний/квартальний цикл) і єдиний стандарт управлінської звітності, щоб усі об'єкти мережі працювали в однаковій логіці.

Третім етапом виступає підготовка даних і технічна інтеграція. Практика показує, що саме якість і узгодженість даних визначають успішність цифрового планування. У цьому блоці узгоджуються довідники та правила обліку доходів і витрат, оскільки різні підрозділи або готелі можуть по-різному трактувати статті витрат, канали продажу чи структуру доходів. Далі організовується зведення інформації з PMS, CRM та ERP в єдиний набір показників. Обов'язковою складовою є перевірка даних, пошук невідповідностей і їх усунення до моменту, коли ці дані почнуть використовуватися для прогнозів і бюджетування. Додатково, з огляду на подальше застосування AI/ML, на цьому етапі доцільно сформувати набір «ознак» для моделей (features): сезонність, календар подій, структура каналів,

частка скасувань, типи тарифів, тривалість проживання, комісії ОТА та інші фактори, що статистично впливають на попит і прибутковість.

Четвертий етап передбачає запуск цифрового планування та контролю план/факт. На цьому кроці впроваджується механізм, за якого фінансові плани та бюджети формуються на основі актуальної інформації, а не через ручне зведення розрізнених файлів. Значну роль відіграє ВІ-аналітика, яка дає можливість відображати ключові показники у вигляді зручних панелей, оперативно бачити відхилення та аналізувати їх причини. Для підсилення керованості доцільно доповнити ВІ елементами інтелектуального моніторингу: автоматичним виявленням аномалій (наприклад, нетипового зростання витрат або змін у структурі скасувань), а також попереджувальними сигналами щодо ризикових відхилень від плану. Саме тут закріплюється підхід, за якого планування перетворюється на керований процес: якщо змінюються попит, завантаженість, тарифи або витрати, система дозволяє оперативно уточнювати планові параметри та зменшувати ризик запізненого реагування.

П'ятим етапом є прогнозування та сценарний підхід на основі AI/ML. Для готельного бізнесу це особливо важливо, оскільки прибутковість суттєво залежить від сезонності, попиту, структури бронювань, рівня скасувань і тарифної політики. Використання AI/ML-інструментів дає змогу формувати не один «жорсткий» план, а кілька сценаріїв (базовий, оптимістичний і ризиковий), що дозволяє менеджменту заздалегідь бачити наслідки можливих змін та готувати управлінські рішення. У практичному сенсі це підтримує більш обґрунтовані рішення щодо тарифів, продажів через різні канали, маркетингових активностей і контролю витрат. Особливою перевагою застосування AI є можливість раннього попередження: модель може сигналізувати про ймовірне просідання завантаженості або зростання витрат до того, як це проявиться у фактичному фінансовому результаті.

На шостому етапі реалізації передбачено поетапне впровадження та закріплення змін. Як оптимальний підхід пропонується початковий запуск

цифрового планування на окремих об'єктах готельного господарства або в межах одного регіону. На цьому етапі ключовим завданням є апробація регламентів, визначення зон відповідальності, формування звітності та відпрацювання логіки коригування показників, включно з перевіркою точності AI-прогнозів і їх практичної придатності для управлінських рішень. Отримані результати сприятимуть уточненню методології, адаптації довідників, впровадженню форматів звітів і встановленню принципів взаємодії між окремими структурними підрозділами. Згодом дана модель адаптується до масштабів всієї мережі готелів.

Закріплення здійснених змін передбачається через створення спеціалізованого підрозділу або інтеграцію відповідальної функції, що забезпечуватиме сталу підтримку процесу. Завданнями такого органу будуть контроль якості даних, циклічне оновлення прогнозів, проведення регулярного аналізу планових показників у порівнянні з фактичними і формування управлінських підходів на основі отриманих даних для керівництва компанії.

аким чином, представлена стратегія спрямована на практичне впровадження цифрового планування прибутковості як ключової системної функції управління. Вона сприяє трансформації підходу до бюджетування від одноразового формату до регулярного й динамічного прогнозування та контролю, що підвищує прозорість формування фінансових результатів мережі. Крім того, така система створює умови для оперативного та аргументованого ухвалення управлінських рішень на основі консолідованих даних, BI-аналітики та прогнозних AI/ML-моделей.

У контексті реалізації даного переходу для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» необхідно провести попередню оцінку витрат, пов'язаних зі створенням та підтримкою постійного підрозділу. Цей орган відповідатиме за розробку й імплементацію методології планування, забезпечення якості даних, регулярне оновлення прогнозів, супровід звітності на, а також інтеграцію AI/ML-інструментів для прогнозування попиту, доходів і фінансових результатів та для виявлення ризикових відхилень. Така розрахункова оцінка дозволить визначити

обсяг необхідних інвестицій і зробити цифрове планування прибутковості стабільною складовою управлінського процесу.

Для оцінки витрат сформуємо типову структуру витрат на створення підрозділу «Центр цифрового планування прибутковості» на горизонті 1 року. До витрат входять: оплата праці фахівців, базові офісні витрати, технічна інфраструктура (робочі станції, доступи, середовище даних), навчання користувачів та інші супутні витрати (консультації, резерв).

Таблиця 3.3

Розрахунки витрат на створення та функціонування підрозділу цифрового планування прибутковості за 1 рік

Складові витрати	Розрахунок	Сума всього
Заробітна плата	2 040 000 грн/рік	2 040 000 грн
Офісні витрати	240 000 грн/рік (оренда) + 120 000 грн/рік (комунальні) + 120 000 грн (обладнання)	480 000 грн
ІТ/дані-інфраструктура (включно з AI/ML)	240 000 грн (обладнання) + 120 000 грн/рік (хмара/інтеграції/підтримка)	360 000 грн
Навчання персоналу	90 000 грн	90 000 грн
Інші витрати	30 000 грн/рік (консультації/резерв)	30 000 грн
Разом		3 000 000 грн

*Складено автором.

Розглянемо більш детально розрахунки:

Заробітна плата.

Підрозділ формується як постійна функція, орієнтована не на «одноразове впровадження», а на регулярне планування та підтримку управлінської аналітики.

Пропонується така мінімально достатня команда:

- Керівник напряму (фінансовий контролер/менеджер з планування): 1 особа × 45 000 грн/місяць × 12 = 540 000 грн/рік
- ВІ/дані-аналітик: 1 особа × 40 000 грн/місяць × 12 = 480 000 грн/рік

- Фахівець з інтеграцій/систем (ERP/PMS/CRM): 1 особа × 45 000 грн/місяць × 12 = 540 000 грн/рік
- Аналітик з прогнозування (AI/ML-підхід, сценарії, моделі): 1 особа × 40 000 грн/місяць × 12 = 480 000 грн/рік

Функціонал аналітика з прогнозування доцільно визначити як відповідальність за розробку та валідацію прогнозних моделей, контроль точності прогнозів, моніторинг відхилень і підготовку сценарних розрахунків для управлінських рішень.

Загальна сума на зарплату: $540\,000 + 480\,000 + 540\,000 + 480\,000 = 2\,040\,000$ грн/рік.

Офісні витрати.

Оскільки підрозділ працює у головному офісі, витрати розраховані як базові адміністративні:

- Оренда робочих місць/частини офісного простору: 20 000 грн/місяць × 12 = 240 000 грн/рік
- Комунальні та господарські витрати: 10 000 грн/місяць × 12 = 120 000 грн/рік
- Офісне обладнання та меблі (одноразово): 120 000 грн

Загальна сума: $240\,000 + 120\,000 + 120\,000 = 480\,000$ грн.

Інфраструктура.

Цифрове планування прибутковості потребує стабільних робочих станцій і мінімального «даного контуру» (сховище, інтеграції, доступи):

- Робочі станції/ноутбуки (4 робочих місця): 60 000 грн × 4 = 240 000 грн (одноразово)
- Хмарні сервіси/інтеграції/технічна підтримка (з'єднання даних, доступи, базові середовища): 10 000 грн/місяць × 12 = 120 000 грн/рік

Загальна сума: $240\,000 + 120\,000 = 360\,000$ грн.

Навчання персоналу.

Цей блок передбачає підготовку користувачів до роботи з цифровими звітами та новими правилами планування:

- Проведення навчальних сесій + методичні матеріали + внутрішні регламенти:
90 000 грн (одноразово)

Інші витрати.

Передбачено мінімальний резерв на консультації та супровід (наприклад, короткі консультації щодо методології КРІ, налаштувань інтеграцій або безпеки доступів):

- Консультації/резерв: 30 000 грн/рік

Витрати на застосування AI/ML у прогнозуванні враховано у складі статті «ІТ/дані-інфраструктура» як мінімальний базовий контур (хмарні ресурси, середовище даних, інтеграції та технічна підтримка). У межах розрахунку не виокремлювалися окремі ліцензійні платежі за спеціалізовані AI-платформи, оскільки на стартовому етапі прогнозні моделі можуть бути реалізовані на базі стандартної аналітичної інфраструктури підприємства з подальшим уточненням потреб у разі масштабування.

Отже, орієнтовні витрати на створення та функціонування підрозділу цифрового планування прибутковості за 1 рік становлять 3 000 000 грн. Така сума є верхньою межею бюджету й покриває як постійну команду, так і мінімальну інфраструктуру та навчання, необхідні для запуску системного планування прибутковості на основі даних у мережевому готельному бізнесі.

3.3. Прогнозування результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих цифрових рішень

Запропонований підхід до цифрового планування прибутковості передбачає не просто встановлення окремих ІТ-інструментів, а формування постійно діючої системи управління фінансовим результатом на основі даних і прогнозної

аналітики. Створення Центру цифрового планування прибутковості забезпечує регулярний цикл «дані → прогноз → управлінське рішення», у межах якого операційні показники готелів (бронювання, завантаженість, тарифи, структура каналів, скасування) узгоджуються з фінансовими даними (витрати, бюджети, зобов'язання, закупівлі, фонд оплати праці). Важливо, що в оновленій моделі прогноз формується не лише за рахунок ручних припущень, а через використання ВІ та AI/ML-моделей, які обробляють історичні й поточні дані та дозволяють точніше оцінювати динаміку попиту, доходів і витрат. Внаслідок цього компанія отримує можливість не лише фіксувати підсумковий прибуток, а керувати факторами, що його формують: своєчасно бачити відхилення, пояснювати їх причини та оперативно коригувати рішення.

Для готельної мережі це має практичний ефект у кількох вимірах. По-перше, підвищується точність прогнозування доходу завдяки регулярному уточненню прогнозів на основі поточної завантаженості, сезонності та поведінки попиту, а також за рахунок використання AI/ML-підходів, які враховують нелінійні залежності (сезонні коливання, подієві фактори, зміну структури каналів, рівень скасувань, реакцію попиту на зміну тарифів). По-друге, посилюється контроль витрат: витратні статті стають прозорішими, а відхилення від плану виявляються раніше, зокрема через автоматизовані сигнали про аномалії (нетипове зростання енерговитрат, закупівель, витрат на персонал), що дозволяє уникати накопичення перевитрат у періоді, коли їх ще можна зупинити управлінськими діями. По-третє, з'являється більш глибока деталізація прибутковості за об'єктами та напрямками (номерний фонд, додаткові послуги, контракти, канали бронювання), а AI-аналітика може підтримувати пріоритизацію рішень, визначаючи, які фактори найбільше вплинули на відхилення та де є найбільший потенціал корекції.

Оскільки впровадження цифрових рішень у цьому випадку орієнтоване безпосередньо на фінансове управління, основними результатами, які підлягають прогнозуванню, є: якість планування, оперативність управлінських рішень, рівень

контролю витрат, стабільність маржинальності та прогнозована динаміка чистого прибутку. Для узагальнення очікуваних ефектів доцільно подати прогнозні зміни ключових управлінських і фінансових показників «до/після» впровадження цифрового планування та AI/ML-прогнозування. Це розглянемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни якості планування прибутковості (точність прогнозів) до та після впровадження цифрових рішень

Показник	До впровадження цифрових рішень	Після впровадження цифрових рішень
Точність прогнозу доходу, %	65–78	83–95
Точність прогнозу операційних витрат, %	76–80	94–96
Точність прогнозу чистого прибутку, %	80–85	90–93
Точність прогнозу завантаженості номерного фонду, %	82–86	92–95
Точність прогнозу середнього тарифу (ADR), %	73–87	90–95

*Складено автором.

Показники таблиці 3.4 відображають, наскільки близько прогнозні значення відповідають фактичним. Наприклад, точність прогнозу доходу 83–95% означає, що при формуванні плану похибка зменшується, а отже управлінські рішення (тарифи, канали бронювання, маркетингові активності) ухвалюються на більш надійній основі.

Окремо важливо, що зростання точності прогнозу операційних витрат підсилює контроль перевитрат: відхилення стають видимими раніше, коли їх ще можна зупинити управлінськими діями, а не лише констатувати наприкінці періоду. Додатково AI-підходи можуть використовуватися як механізм раннього попередження, фіксуючи нетипові витратні стрибки або зміну витратної структури

ще до того, як вони суттєво вплинуть на маржинальність. Можемо також це розглянути на рисунку 3.2.

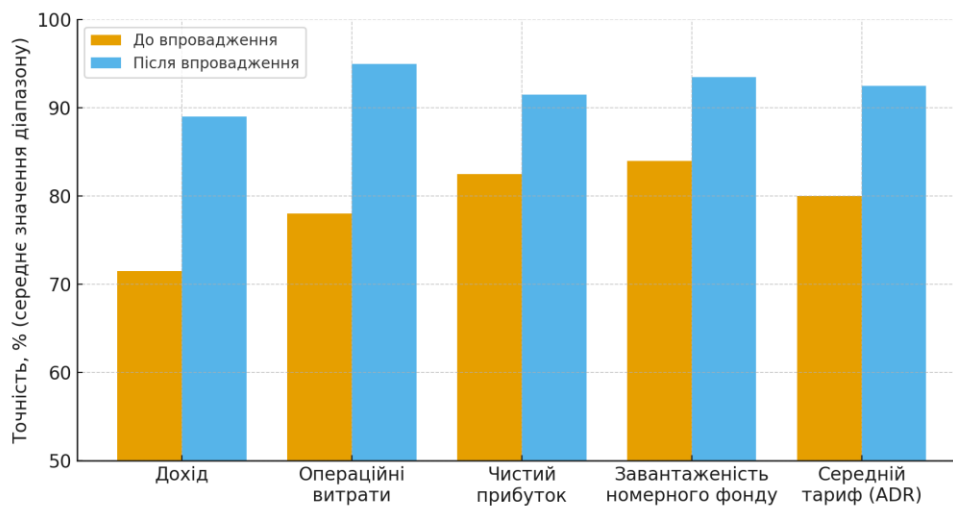


Рис.3.2. Порівняння точності прогнозів до та після впровадження цифрових рішень (за даними табл. 3.4)

Після впровадження цифрового планування компанія починає будувати фінансові прогнози не “вручну”, а на основі даних із робочих систем готелів. Дані автоматично збираються в одному місці, швидко аналізуються, і керівництво регулярно порівнює план із фактичними результатами. Якщо попит або витрати змінюються, план оперативно уточнюється, а не залишається незмінним до кінця періоду. Саме тому зменшується похибка прогнозів і підвищується їх точність.

Завдяки впровадженню цифрового контуру планування прибутковості (інтеграція PMS/CRM/ERP, використання ВІ та інструментів AI/ML) управління фінансовим результатом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» стає більш керованим і передбачуваним. Планування переходить від періодичного складання бюджету до постійного процесу: показники доходів і витрат уточнюються на основі актуальних операційних даних, а відхилення план/факт виявляються вчасно. Це дозволяє оперативно коригувати тарифи, роботу з каналами бронювання, обсяг маркетингових активностей і витратні статті, зменшуючи ризик перевитрат та втрати потенційного доходу.

Підвищення точності прогнозів має практичну цінність лише тоді, коли воно впроваджується у щоденне управління: керівники отримують набір зрозумілих показників, бачать відхилення та можуть оперативно впливати на драйвери прибутку. Тому доцільно сформувати коротку карту цифрового планування прибутковості, яка фіксує, що саме контролюється, як часто оновлюється та з яких даних формується показник в табл. 3.5.

Таблиця 3.6

Ключові Показники Ефективності для цифрового планування прибутковості

Група	Показник	Просте пояснення «як рахувати»	Періодичність	Навіщо потрібен (користь)
Дохід	Дохід від номерного фонду	Сума доходу від проживання за період	Щоденно/ щотижня	Дозволяє бачити темп виконання плану доходу
Дохід	середній дохід, який генерує кожний номер	Дохід на доступний номер (дохід від номерів / к-сть доступних номерів)	Щотижня	Показує ефективність монетизації номерного фонду
Попит	Завантаженість	Частка зайнятих номерів від доступних	Щоденно	Ключовий драйвер доходу; впливає на ціни й план персоналу
Ціни	ADR	Середній тариф за проданий номер	Щоденно/ щотижня	Показує середній рівень ціни; допомагає контролювати цінову політику
Канали	Частка ОТА/прямих бронювань	Розподіл бронювань за каналами	Щотижня	Допомагає керувати комісіями та витратами на продажі
Якість продажів	Частка скасувань	К-сть скасувань / к-сть бронювань	Щотижня	Зменшує втрати доходу через керування правилами бронювання

Продовження таблиці 3.6

Витрати	Операційні витрати (ОРЕХ)	Сума операційних витрат за статтями	Щотижня/щомісяця	Дає раннє виявлення перевитрат і контроль бюджету
Витрати	ФОП та витрати на персонал	Зарплата + податки + залучення персоналу	Щомісяця	Контроль найбільшої статті витрат і планування змін
План/факт	Відхилення план/факт	Факт – план за доходами й витратами	Щотижня	Фіксує, де саме план «розходиться» з реальністю
Прогноз	Точність прогнозу (MAE/MARE) – спрощено	Середня похибка прогнозу у %	Щомісяця	Дозволяє контролювати якість моделей та прогнозів

*створено автором на основі даних [41].

У таблиці 3.6 ми бачимо перелік ключових показників (KPI), через які здійснюється цифрове планування прибутковості готельної мережі. Вона показує, що саме потрібно контролювати, як це рахувати простими словами, звідки беруться дані (PMS/ERP/CRM/BI) та як часто показники мають оновлюватися.

Таким чином, ця таблиця демонструє, що цифрове планування — це не лише підвищення точності прогнозів, а практичний інструмент управління прибутком: керівництво бачить драйвери доходів і витрат, швидко виявляє відхилення та може оперативно приймати рішення щодо цін, каналів продажу й витрат.

Щоб відобразити, як саме змінюються можливості підприємства після реалізації запропонованих цифрових рішень і впровадження AI/ML-компонента у прогнозуванні, доцільно провести SWOT-аналіз системи планування прибутковості вже в оновленому форматі. Такий аналіз дає змогу узагальнити сильні та слабкі сторони нової моделі управління, оцінити можливості підвищення прибутковості завдяки прогнозній аналітиці, а також визначити загрози, що залишаються актуальними з огляду на ринкові, воєнні та технологічні фактори. Отже, розглянемо

SWOT-аналіз системи планування прибутковості ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» після впровадження цифрового контуру та AI/ML у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз системи планування прибутковості ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» після впровадження цифрових рішень та AI

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> -Підвищення точності фінансових планів завдяки використанню актуальних даних з PMS/CRM/ERP і план/факт контролю в BI. -Можливість швидко виявляти відхилення доходів і витрат та приймати рішення до появи критичних фінансових втрат. -Більш прозора картина прибутковості за готелями, каналами бронювання та напрямами послуг -Можливість сценарного планування і прогнозування попиту за допомогою AI/ML, що важливо за умов сезонності та нестабільності ринку. -Посилення контролю витрат і маржинальності через цифрові ліміти, аналітику витрат та відповідальність за KPI. 	<ul style="list-style-type: none"> -Зростання залежності від якості даних: помилки введення або несвоєчасне оновлення інформації можуть впливати на точність прогнозів. - Додаткові постійні витрати на підтримку цифрової інфраструктури (адміністрування, ліцензії, інтеграції), а також на підтримку AI/ML-контурів. -Потреба в регулярному навчанні персоналу та управлінців, оскільки аналітичні інструменти вимагають нових компетенцій. -На старті можливі організаційні складнощі адаптації -Ризик “перевантаження” звітністю: без правильної структури показників управлінці можуть втрачати фокус на ключових метриках.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> -Зростання прибутковості через точніше ціноутворення, контроль комісій і умов каналів бронювання, скорочення втрат від скасувань. -Оптимізація витрат за рахунок своєчасного виявлення перевитрат, прозорості закупівель і витратних статей. -Масштабування єдиних стандартів фінансового планування на всю мережу та швидше впровадження ефективних практик між готелями. -Розвиток системи KPI та мотивації, прив’язаної до маржинальності підрозділів і окремих об’єктів, що підвищує фінансову дисципліну. 	<ul style="list-style-type: none"> -Кіберризик та технічні збої, які можуть впливати на доступність даних і стабільність управлінського контролю. -Воєнні фактори та безпекові обмеження, які можуть різко змінювати попит і ускладнювати короткострокове планування. -Посилення конкуренції з боку готелів, що використовують динамічне ціноутворення та аналітичні системи управління доходами. -Зростання цін на енергоносії, матеріали та послуги постачальників, що тисне на маржу навіть за покращеного прогнозування.

*Складено автором на основі аналізу даних отриманих після створення підрозділу

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що після впровадження цифрового контуру ключові переваги підприємства зосереджуються у фінансовій керованості: зростає точність планування, скорочується час реакції на відхилення, підвищується прозорість прибутковості по мережі та по окремих напрямках. Використання AI/ML підсилює прогнозну складову системи, оскільки дозволяє точніше моделювати попит, оцінювати ризики та формувати сценарії, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Це означає, що компанія може впливати на фінансовий результат не постфактум, а в процесі формування доходів і витрат, що є критично важливим у готельному бізнесі з його сезонністю, високою часткою змінних витрат і залежністю від попиту.

Разом із тим, слабкі сторони після змін здебільшого мають організаційний і технологічний характер: цифрова модель потребує якісних даних, регулярної підтримки систем та навчання персоналу. Додатково AI/ML-контур вимагає контролю якості прогнозів (перевірка точності, моніторинг дрейфу даних, періодичне оновлення моделей). Якщо ці умови не забезпечені, навіть сучасні інструменти можуть давати викривлену аналітику, тому важливо закріпити стандарти внесення даних, правила відповідальності, перелік ключових показників і регламент використання прогнозів у прийнятті рішень.

Можливості, які відкриває цифровізація, мають прямий зв'язок із прибутковістю: точніше ціноутворення, контроль витрат, краща робота з каналами бронювання і сегментами клієнтів можуть підсилити маржинальність навіть без суттєвого розширення мережі. Застосування AI/ML у цьому контурі дозволяє не лише підвищувати точність прогнозів, а й зменшувати «сліпі зони» в управлінні, завчасно виявляючи ризикові тенденції. Водночас загрози залишаються суттєвими, оскільки галузь працює під впливом воєнних ризиків та економічної нестабільності. Однак саме цифровий контур планування в поєднанні з AI-аналітикою дозволяє швидше адаптувати управлінські рішення до змін і формує більш стійку модель управління прибутковістю підприємства.

ВИСНОВОК

В ході дипломної роботи було розглянуто, як удосконалити систему планування прибутковості підприємства в умовах цифровізації та використання інструментів штучного інтелекту на прикладі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Для готельного бізнесу це питання є критично важливим, оскільки прибутковість формується щодня під впливом багатьох чинників: завантаженість номерного фонду, рівень тарифів, структура каналів бронювання, частка скасувань, витрати на персонал, закупівлі, енергоносії, маркетинг і витрати на підтримання сервісу. В умовах нестабільного попиту та постійних змін зовнішнього середовища (зокрема в період воєнного часу) головним стає не просто «отримати прибуток», а мати реальну можливість керувати ним: швидко бачити відхилення, розуміти причини та вчасно коригувати управлінські рішення.

У першому розділі розкрито теоретичні засади планування прибутковості та показано, чому традиційні підходи (опора на минулі періоди, статичні бюджети, значна частка ручних розрахунків) забезпечують порядок у плануванні, але часто не встигають за реальними змінами ринку. Для мережі готелів це означає, що план може втрачати актуальність уже через короткий час після затвердження. У роботі обґрунтовано, що цифровізація дозволяє зробити планування більш гнучким і точним, якщо дані з операційних та фінансових процесів поєднуються в єдину систему. При цьому PMS (Property Management System — система управління готелем) формує операційні дані про бронювання й проживання, CRM (Customer Relationship Management — система управління взаємовідносинами з клієнтами) підтримує роботу з гостями та продажі, ERP (Enterprise Resource Planning — система планування ресурсів підприємства) відображає витрати та фінансові статті, BI (Business Intelligence — бізнес-аналітика) забезпечує зрозумілу візуалізацію та контроль, а AI/ML (Artificial Intelligence / Machine Learning — штучний інтелект / машинне навчання) підвищує якість прогнозів і допомагає раніше помічати ризики.

У другому розділі наведено характеристику підприємства та виконано аналіз фінансово-економічних показників. Загалом діяльність компанії демонструє відновлення та розвиток: зростає обсяг надання послуг і доходів, фінансовий результат покращується, активи збільшуються. Водночас для готельної мережі очевидно, що стабільна прибутковість залежить не лише від зростання, а й від здатності контролювати витрати та управляти доходом у розрізі об'єктів, напрямів і каналів продажів. Також важливо враховувати, що витрати та зобов'язання можуть змінюватися нерівномірно, а структура витрат — коливатися. Саме це робить потребу в цифровому плануванні практичною, а не «теоретично бажаною».

Ключову проблему в межах теми роботи сформульовано так: прибуток формується, але ним складно керувати через недостатню цифрову зв'язку «операції → фінанси → прогноз». Коли дані розподілені між підрозділами та різними інструментами, а планування значною мірою виконується вручну, виникають типові наслідки: прогнози будуються на припущеннях, план оновлюється рідко, відхилення «план/факт» виявляються із запізненням, а причини цих відхилень складно швидко встановити. У мережевому форматі ця проблема посилюється, адже потрібно управлінськи «бачити» не один готель, а багато об'єктів із різною сезонністю, різними потоками гостей і різною структурою витрат.

У третьому розділі запропоновано практичний напрям удосконалення: створення цифрового контуру планування прибутковості та його закріплення через постійний профільний підрозділ (відділ/команду), який відповідає за регулярне цифрове планування, контроль і прогнозування. Суть підходу полягає в тому, що планування перестає бути разовим документом і перетворюється на постійний процес: дані з PMS/CRM/ERP узгоджуються, у ВІ організовується регулярний план/факт контроль, а прогнозування (в тому числі з елементами AI/ML) застосовується для підвищення точності та раннього попередження ризиків. Запропонований підрозділ виконує не лише «технічну підтримку», а й фінансово-управлінські функції: стандарти показників, календар планування, оновлення

прогнозів, аналіз відхилень, підготовка управлінських звітів і рекомендацій для керівництва, а також контроль якості прогнозних моделей (валідація, моніторинг точності, своєчасне оновлення у разі зміни ринкових умов).

У роботі сформовано план дій із впровадження цифрового планування прибутковості, який передбачає логічну послідовність: організаційну підготовку, аудит даних і процесів, налаштування інтеграції та єдиного набору показників, запуск VI-панелей і регулярного контролю відхилень, впровадження прогнозної моделі та навчання користувачів. Така послідовність важлива, адже автоматизація і прогнозування дають хороший результат лише тоді, коли підприємство працює з якісними, узгодженими даними й має чіткі правила планування та контролю.

Окремо в практичній частині виконано фінансове обґрунтування змін: розраховано витрати на створення і функціонування підрозділу в межах реалістичного бюджету, який включає кадрові ресурси, інфраструктуру даних, інтеграції, підтримку та навчання. Це дозволяє показати, що запропоноване рішення є не загальною ідеєю, а впроваджуваним управлінським проектом. Витрати логічно пов'язані з тим, що цифрове планування потребує постійної команди, інструментів VI, стабільного даного контуру та мінімальної інфраструктури для застосування AI/ML у прогнозуванні (зберігання даних, обчислювальні ресурси, супровід і контроль якості прогнозів).

Виконано прогнозування результатів після впровадження запропонованих цифрових рішень. Основний очікуваний ефект — підвищення точності прогнозування та зменшення розриву між планом і фактом за ключовими показниками. Це досягається завдяки тому, що прогноз будується на актуальних операційних даних, регулярно уточнюється в rolling-форматі, а відхилення стають видимими раніше — до того, як вони перетворяться на суттєві втрати для прибутковості. Для готельної мережі це особливо важливо, оскільки дозволяє керувати доходами і витратами не «в середньому по компанії», а по кожному об'єкту та напряму, швидко визначати проблемні зони й знаходити точки

оптимізації. Додатково застосування AI/ML підсилює прогнозу частину системи за рахунок обробки складних залежностей попиту, формування сценаріїв і ранніх сигналів ризиків, що підвищує якість управлінських рішень.

SWOT-аналіз, виконаний у роботі, узагальнює зміни в управлінських можливостях компанії. До впровадження цифрового контуру сильними сторонами є масштаб мережі, впізнаваність і здатність адаптуватися; слабкі сторони — ручні процедури, недостатня інтеграція даних та обмежена деталізація прибутковості. Після впровадження сильні сторони посилюються завдяки прозорості показників, швидкості реакції та системному контролю; з'являються нові можливості через точнішу роботу з тарифами, сегментами клієнтів і каналами бронювання, а також через кращий контроль витрат. Водночас залишаються загрози зовнішнього середовища: нестабільність попиту, зростання витрат та конкуренція. Проте вплив цих загроз зменшується, коли підприємство швидко бачить реальну ситуацію і може оперативнo змінювати управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз впливу цифровізації на управлінські процеси в організаціях. Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/7922>
2. Андрейчук Ю., Мальська М., Дмитрук Р. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі. Київ: Каравела, 2025. Режим доступу: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreychuk_Malska_Dmytruk_Informatsiyni-tekhnologii_2025.pdf
3. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71.
4. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. С. 260–267. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3592>
5. Бондар С. В. Необхідність імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України за наслідками війни. Економіка та суспільство. 2024. № 70.
6. Велитченко О. А., Костенко Ю. О., Кутідзе Л. С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 10.
7. Вплив інформаційно-аналітичних систем на ефективність управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу / Захарова Т. та ін. 2025. Режим доступу: <https://orcid.org/0000-0002-5736-8346>
8. Газін О. В. Обґрунтування напрямів підвищення прибутковості підприємства.
9. Ганзюк С. М., Пивонос Д. О. Цифрова трансформація фінансового контролінгу. In Science, Technology and Culture. Vilnius, 2025. Режим доступу: <https://naukainfo.com/jurnaly/Conference63.pdf>

10. Гачик В. О. Оптимізація стратегії просування готелю «Оптіма Хотел Менеджмент». 2025.
11. Герман І. В. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 21. С. 170–183.
12. Герасименко В. І. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. Економічний форум. 2022. № 2. С. 96–105. Режим доступу: <http://eforum.lutsk-ntu.com.ua>
13. Глобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 173–179.
14. Грекул, Анастасія Олександрівна. "Прогностична економічна аналітика вдосконалення ІТ-консалтингу підприємств в умовах цифровізації." (2024). Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/items/197e3e26-1ee3-4842-82b8-3e256653de95>
15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
16. Дивульська Л. В. Діджиталізація управлінських процесів у готельному бізнесі: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. 2025. Режим доступу: https://dspace.usfa.edu.ua/bitstream/123456789/2650/1/Dyvulska_Dijitalizatsiia..pdf
17. Забаштанська Т., Попело О., Нікітенко М. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (28). С. 153–162.
18. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. Режим доступу: <https://philpapers.org/rec/DOERFZ>

19. Зачосова Н., Липа А. О. Концептуальні засади досліджень управління підприємствами малого бізнесу в умовах цифровізації. 2024.
20. Інформація з ЄДР по ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/35850930>
21. Кожушко Е. Адміністрування податку на прибуток підприємств в умовах цифровізації: SWOT-аналіз. 2024.
22. Королюк Т. М., Співак С. М., Ратинський В. В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 85(6). С. 88–96.
23. Костін І. Д., Ціжма Ю. І., Голодюк Г. І. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15.
24. Кулик М. Цифровізація в управлінні доходами готелів: автоматизація ревеню-менеджменту. Економічний розвиток. 2023. С. 1–7.
25. Кулик М. В. Цифровізація в управлінні доходами готелів. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2(47).
26. Левицький В. В. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. 2024. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46648/2/ColMon_2024_Levytskyi_V-Entrepreneurship_of_Ukraine_235-253.pdf
27. Логотип бренду. Режим доступу: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/>
28. Опалько В. В., Денисенко В. О. Вплив цифровізації інвестиційних процесів на управління фінансово-економічною безпекою підприємства. 2024.
29. Пархуць Є. Д., Огданська О. Д. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. 2025.
30. Перерва П. Г. та ін. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7.

31. Пилипенко, О. В. "Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки." Шерстюк РП–д. е. н., професор, проректор з економіки та розвитку Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя; Гончар ОІ–д. е. н. професор, професор кафедри маркетингу торговельного підприємництва Хмельницького національного: 373. Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8172/монографія.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=373>
32. Плесюк О. С. Вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства. 2025.
33. Приймук В. В. Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. 2023. Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/356>
34. Прокопович Л. Оцінювання рівня прибутковості банківської діяльності. Economy and Society. 2021. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1044>
35. Птащенко Л. О., Добровольська А. А. Тенденції розвитку інформаційних технологій контролінгу. Grail of Science. 2025.
36. Ребане А. В. Аналіз і оцінювання прибутковості та рентабельності підприємства. Полтава, 2023. 102 с.
37. Савченко І. О. Організація і управління виробничими системами. Одеса: ОНУ ім. Мечникова, 2022. 298 с.
38. Савчук К. С. Цифровізація готельного бізнесу: вплив на фінансові результати. 2023. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41671/1/dyplom_Savchuk%20K_S_2023.pdf
39. Сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Розділ брендів. Режим доступу: <https://optimahotels.com.ua/uk/management-company/brands/>

40. Сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Розділ готелів. Режим доступу: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/>
41. Сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Фінансова звітність. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/35850930>
42. Смик О., Єремія Г. Аналіз діяльності національних мереж готельного ринку України. Географія, економіка і туризм. Матеріали XV конференції. Львів, 2021.
43. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4 (44). С. 136–145.
44. Стицюк, Олександра Іванівна. "Аналіз впливу цифровізації на управлінські процеси в організаціях." Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/7917>
45. Стегней М. І. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. Український журнал економіки. 2024. № 3. С. 1–7. Режим доступу: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a4.pdf
46. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі в Україні. Academy Vision Journal. 2025. Режим доступу: <https://zenodo.org/records/15306137>
47. Ткаченко О. А. Ефективна цифровізація готельного бізнесу. ITS: Інформаційні технології та системи. 2024.
48. Фурса В. А., Гнатенко Є. П., Гнатєва Т. М. Економічна сутність і роль фінансового планування підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 8(2). С. 69–75.
49. Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив цифровізації на бізнес та менеджмент. Економіка і організація управління. 2024. С. 72–81. Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14863>

50. Шевченко, Олексій Сергійович. "Удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації." Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/72348/1/Шевченко%20О.С..pdf>
51. Шварц І. В., Кучерук І. Ю. Сучасні підходи до планування прибутку підприємства. ВНТУ, 2024.
52. Шмалій Я. К. Моделювання HR-стратегії підприємства в умовах цифровізації. 2023.
53. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси. Вчені записки. 2024.
54. Якутенко О. О. Вплив цифровізації на фінансову стійкість підприємств. Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/71098/1/m051_КвР20О.О..pdf

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан 2022 року)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 680.00	4 664.00
первісна вартість	1001	10 289.00	10 289.00
накопичена амортизація	1002	4 609.00	5 625.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 745.00	7 919.00
Основні засоби	1010	18 051.00	13 251.00
первісна вартість	1011	98 703.00	99 468.00
знос	1012	80 652.00	86 217.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	16.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 492.00	25 839.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 940.00	18 364.00
Виробничі запаси	1101	10 185.00	10 729.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	3 615.00
Товари	1104	9 755.00	4 020.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 191.00	35 292.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	8 818.00	7 857.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	1 999.00	3 232.00
з нарахованих доходів	1136	978.00	1 715.00
із внутрішніх розрахунків	1140	-107.00	-130.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1155	36 227.00	76 795.00
Гроші та їх еквіваленти	1160	0.00	
Готівка	1165	2 270.00	8 025.00
Рахунки в банках	1166	245.00	535.00
Витрати майбутніх періодів	1167	1 796.00	6 428.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	432.00	118.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0.00	
резервах незароблених премій	1182	0.00	
інших страхових резервах	1183	0.00	
Інші оборотні активи	1184	0.00	
Усього за розділом II	1190	13 401.00	14 158.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	111 171.00	163 711.00
Баланс	1200	49.00	49.00
	1300	142 712.00	189 599.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-147 747.00	-167 915.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-147 686.00	-167 854.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	226 549.00	296 167.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	22 835.00	31 745.00
розрахунками з бюджетом	1620	767.00	243.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 197.00	274.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	1 991.00	1 460.00
за одержаними авансами	1635	8 438.00	7 683.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 041.00	8 169.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 580.00	11 712.00
Усього за розділом III	1695	290 398.00	357 453.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	142 712.00	189 599.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316 554.00	381 246.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	227 154.00	49 632.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	89 400.00	331 614.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	22 726.00	36 221.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	25 866.00	30 723.00
Витрати на збут	2150	13 647.00	245 062.00
Інші операційні витрати	2180	55 092.00	7 159.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 521.00	84 891.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		271.00
Інші доходи	2240	3 706.00	1 427.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	9 552.00	8 912.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	976.00	906.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 699.00	76 771.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-50.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 649.00	76 771.00

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан 2023 року)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 664.00	3 647.00
первісна вартість	1001	10 289.00	10 289.00
накопичена амортизація	1002	5 625.00	6 642.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 919.00	7 329.00
Основні засоби	1010	13 251.00	10 943.00
первісна вартість	1011	99 468.00	95 793.00
знос	1012	86 217.00	84 850.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	25 839.00	21 924.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	18 364.00	21 880.00
Виробничі запаси	1101	10 729.00	13 474.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	3 615.00	4 717.00
Товари	1104	4 020.00	3 688.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 292.00	31 069.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 857.00	
з бюджетом	1135	3 283.00	4 829.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 715.00	4 063.00
з нарахованих доходів	1140	-130.00	-124.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	76 795.00	109 878.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 025.00	14 334.00
Готівка	1166	535.00	653.00
Рахунки в банках	1167	6 428.00	12 900.00
Витрати майбутніх періодів	1170	118.00	148.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	14 158.00	12 703.00
Усього за розділом II	1195	163 762.00	194 717.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49.00	49.00
Баланс	1300	189 650.00	216 690.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-167 864.00	-174 524.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-167 803.00	-174 463.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	296 167.00	195 285.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	31 745.00	29 401.00
розрахунками з бюджетом	1620	243.00	1 202.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	274.00	629.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 460.00	4 150.00
за одержаними авансами	1635	7 683.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 169.00	12 003.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 712.00	148 483.00
Усього за розділом III	1695	357 453.00	391 153.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	189 650.00	216 690.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	445 864.00	316 554.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	345 571.00	227 154.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	100 293.00	89 400.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 460.00	22 726.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	46 278.00	25 866.00
Витрати на збут	2150	20 233.00	13 647.00
Інші операційні витрати	2180	46 046.00	74 522.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 196.00	
збиток	2195		1 909.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 853.00	0.00
Інші доходи	2240	2 259.00	3 706.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	10 983.00	9 552.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	171.00	976.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 154.00	
збиток	2295		8 731.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-97.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 057.00	
збиток	2355		8 731.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан 2024 року)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 647.00	3 604.00
первісна вартість	1001	10 289.00	11 284.00
накопичена амортизація	1002	6 642.00	7 680.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 329.00	12 298.00
Основні засоби	1010	10 943.00	10 923.00
первісна вартість	1011	95 793.00	104 021.00
знос	1012	84 850.00	93 098.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	21 924.00	26 830.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	21 880.00	26 224.00
Виробничі запаси	1101	13 474.00	16 075.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	4 717.00	5 442.00
Товари	1104	3 688.00	4 707.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 069.00	33 668.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	4 829.00	4 229.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 063.00	2 526.00
з нарахованих доходів	1140	-124.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109 878.00	142 904.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 334.00	20 442.00
Готівка	1166	653.00	266.00
Рахунки в банках	1167	12 900.00	19 278.00
Витрати майбутніх періодів	1170	148.00	810.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	12 703.00	11 211.00
Усього за розділом II	1195	194 717.00	239 488.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49.00	49.00
Баланс	1300	216 690.00	266 367.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-174 524.00	-193 520.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-174 463.00	-193 459.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	195 285.00	203 237.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	29 401.00	56 565.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 202.00	1 380.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	629.00	9 695.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 150.00	905.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	12 003.00	15 720.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	148 483.00	172 324.00
Усього за розділом III	1695	391 153.00	459 826.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1900	216 690.00	266 367.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	520 670.00	445 864.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	426 153.00	345 571.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	94 517.00	100 293.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	25 474.00	26 460.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	54 698.00	46 278.00
Витрати на збут	2150	23 550.00	20 233.00
Інші операційні витрати	2180	34 954.00	46 046.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 789.00	14 196.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 045.00	1 853.00
Інші доходи	2240	2 822.00	2 259.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	9 060.00	10 983.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	907.00	171.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	689.00	7 154.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 536.00	-97.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		7 057.00
збиток	2355	847.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-847.00	7 057.00

