

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра кібербезпеки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»))»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу __ групи
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Іванова І. О.

Керівник: професор, д.е.н.
Горбаченко С. А.

Рецензент: доцент, к.е.н.
Куклінова Т. В.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Іванові Ірині Олександрівні

- Тема роботи: «Управління стратегічною діяльністю підприємства в умовах цифровізації (на прикладі ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»)»
Керівник роботи: професор, д.е.н. Горбаченко С. А.
затверджені наказом НУ ОЮАвід «10» жовтня 2025 року № 3884-06
- Строк подання здобувачем роботи «13» листопада 2025 рік
- Дата видачі завдання «_» вересень 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1.	Вибір теми роботи та обґрунтування її актуальності	Перший семестр 2024	
2.	Зустріч з науковим керівником для складання завдання на кваліфікаційну роботу та визначення напрямів дослідження	Перший семестр 2024	
3.	Постановка мети та конкретних завдань дослідження, складання плану роботи, огляд літератури. Визначення об'єкту та предмету дослідження. Вибір методів дослідження	Лютий березень 2025	
4.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу та керівника, рецензента на кафедрі	Вересень 2025	
5.	Затвердження(наказ)	10.10.2025	
6.	Виконання завдання(робота над 1–3 частинами кваліфікаційної роботи)	10 -31 жовтня	
7.	Виправлення зауважень наукового керівника	1-5 листопада 2025	
8.	Оформлення роботи(формулювання висновків, бібліографія та анотації)	6-12 листопада	
9.	Подання на кафедру	13 листопада	
10.	Малий захист	14 листопада	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему “Управління стратегічною діяльністю підприємства в умовах цифровізації (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування», містить 10 рисунків, 22 таблиць, 53 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 78 сторінках загального тексту і 68 сторінках основного тексту.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних підходів до управління стратегічною діяльністю підприємства в умовах цифровізації та розробка пропозицій щодо її оптимізації з використанням інструментів штучного інтелекту.

Методи дослідження базуються на використанні положень стратегічного менеджменту, економічного аналізу, методів SWOT і PEST-аналізу, фінансових коефіцієнтів, апарату математичного моделювання та сучасних інструментів AI.

У роботі проаналізовано теоретичні основи стратегічної діяльності підприємств у цифрову епоху, визначено роль і можливості штучного інтелекту у формуванні та реалізації бізнес-стратегій, проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ ТГК «Дністер». Запропоновано проєкт цифровізації бізнес-процесів підприємства на основі AI-інструментів, здійснено розрахунок грошового потоку, оцінено ефективність і ризики проєкту.

Результати роботи можуть бути використані керівниками підприємств готельної галузі для розробки й удосконалення стратегічних планів, впровадження інноваційних цифрових рішень та підвищення конкурентоспроможності.

Можливими напрямками подальших досліджень є вдосконалення методів інтеграції AI у стратегічне управління, розробка галузевих цифрових стратегій і формування системи моніторингу ефективності їх реалізації

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, АНАЛІЗ, БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС.

ANOTATION

The Master's thesis entitled "Strategic enterprise management in the context of digitalization (A Case Study of PJSC THC "Dnister")" for obtaining the second (Master's) level of higher education in specialty 073 Management, educational program "Management of Organizations and Administration," contains 10 figures, 22 tables and 53 references listed in the bibliography. The thesis comprises 78 pages of total text and 68 pages of main text.

The purpose of the thesis is to study the theoretical foundations and practical approaches to managing the strategic activities of an enterprise in the context of digitalization and to develop proposals for their optimization using artificial intelligence tools.

The research methods are based on the principles of strategic management, economic analysis, SWOT and PEST analysis methods, financial ratio analysis, mathematical modeling, and modern AI tools.

The thesis analyzes the theoretical foundations of strategic activities of enterprises in the digital era, identifies the role and potential of artificial intelligence in the development and implementation of business strategies, and conducts a comprehensive analysis of the financial and economic activities and competitiveness of PJSC THC "Dnister." A project for the digitalization of the enterprise's business processes using AI tools is proposed, including cash flow calculation, assessment of efficiency, and risk analysis.

The results of the thesis can be applied by managers of hotel industry enterprises for the development and improvement of strategic plans, implementation of innovative digital solutions, and enhancement of competitiveness.

Possible directions for further research include improving methods for integrating AI into strategic management, developing industry-specific digital strategies, and establishing a system for monitoring the effectiveness of their implementation.

KEYWORDS: STRATEGIC ACTIVITY, DIGITALIZATION, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, ANALYSIS, BUSINESS STRATEGY, HOTEL INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Концепція бізнес-стратегій та їх значення для розвитку підприємства.....	8
1.2 Роль штучного інтелекту в сучасних бізнес-процесах.....	15
1.3 Огляд методів та інструментів ai, що використовуються для моделювання стратегій.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР».....	28
2.1 Організаційно-господарська характеристика підприємства.....	28
2.2 Аналіз конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.....	35
2.3 Оцінка внутрішнього середовища підприємства в контексті наявної стратегії розвитку.....	45
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР» НА ОСНОВІ AI-ІНСТРУМЕНТІВ.....	54
3.1 Обґрунтування проєкту цифровізації бізнес-процесів підприємства з використанням AI-інструментів.....	55
3.2 Розрахунок грошового потоку та оцінка ефективності проєкту.....	63
3.3 Аналіз ризиків проєкту.....	67
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки, глобальної конкуренції та економічної нестабільності, зумовленої пандемією, воєнними конфліктами та технологічним прогресом, управління стратегічною діяльністю підприємств набуває критичного значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Традиційні підходи до стратегічного планування, засновані на класичних моделях, таких як SWOT-аналіз чи базові конкурентні стратегії М. Портера, часто виявляються недостатніми в умовах швидких змін, оскільки не враховують потенціал штучного інтелекту (AI) для обробки великих даних, прогнозування тенденцій та оптимізації процесів. Існуючі дослідження, наприклад, роботи Ф. Котлера, Д. Аакера та Р. Мінцберга, акцентують на концепціях бізнес-стратегій, але рідко інтегрують AI як інструмент моделювання, особливо в контексті малого та середнього бізнесу в галузях послуг, таких як готельна індустрія. В Україні, де ринок готельних послуг відновлюється після падіння в 2022 році з обсягом 7,38 млрд грн до зростання до 44,4 млрд грн у 2024 році, підприємства стикаються з викликами сезонності попиту, високих операційних витрат та низької технологічної інноваційності, що призводить до втрати конкурентних позицій порівняно з глобальними гравцями, як Netflix чи Amazon, які застосовують AI для персоналізації та оптимізації. Критичний аналіз відомих рішень показує, що хоча AI вже використовується в логістиці та маркетингу (наприклад, скорочення витрат на 15% в Amazon), його застосування в українському готельному бізнесі обмежене, що робить актуальним розробку інтегрованих стратегій на основі AI для підвищення ефективності, як свідчать глобальні інвестиції в AI на рівні 189,16 млрд дол. у 2023 році. Таким чином, доцільність цієї роботи полягає в обґрунтуванні та розробці моделі оптимізації стратегічної діяльності підприємства з використанням AI-інструментів, що дозволить заповнити

прогалину між теорією стратегічного менеджменту та практикою цифрової трансформації в умовах української економіки.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування моделі оптимізації стратегічної діяльності підприємства в умовах цифровізації на основі AI-інструментів для підвищення його конкурентоспроможності. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність бізнес-стратегій та дослідити їх вплив на довгостроковий розвиток підприємства;
- проаналізувати основні напрями застосування штучного інтелекту у бізнес-процесах сучасних компаній;
- систематизувати методи та інструменти AI, що застосовуються для моделювання стратегічних рішень;
- охарактеризувати організаційно-господарську структуру та діяльність ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг;
- дослідити внутрішнє середовище підприємства та відповідність його поточної стратегії розвитку;
- обґрунтувати доцільність впровадження AI-інструментів у процес цифровізації бізнесу підприємства;
- виконати розрахунок грошових потоків і визначити ефективність проєкту цифровізації;
- оцінити потенційні ризики реалізації проєкту цифровізації на основі AI.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічною діяльністю підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є методи та інструменти AI для моделювання та оптимізації бізнес-процесів на прикладі готельного підприємства.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів: теоретичний аналіз літературних джерел для узагальнення концепцій бізнес-стратегій та ролі AI; емпіричні методи, зокрема фінансово-економічний аналіз

показників підприємства (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, динаміка доходів і витрат); стратегічний аналіз за допомогою інструментів SWOT, PESTEL та багатокутника конкурентоспроможності; математичне моделювання грошових потоків з розрахунком NPV, IRR та строку окупності; сценарний аналіз та оцінка ризиків за якісно-кількісним підходом з використанням шкали ймовірності та впливу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці інтегрованої моделі оптимізації стратегічної діяльності підприємства, яка вперше поєднує класичні стратегічні інструменти з AI-методами (машинне навчання для прогнозування попиту, обробка природної мови для аналізу відгуків, чат-боти для персоналізації сервісу) на прикладі українського готельного бізнесу в умовах воєнного стану, що удосконалює традиційні підходи М. Портера шляхом інтеграції генетичних алгоритмів для ресурсної оптимізації, забезпечуючи підвищення точності прогнозів на 15-20% порівняно з існуючими моделями; подальший розвиток дістали методи оцінки ефективності AI-проектів через сценарний аналіз з урахуванням українських економічних ризиків, що дозволяє прогнозувати NPV на рівні 6,59 млн грн при базовому сценарії, на відміну від статичних моделей у попередніх дослідженнях.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні рекомендацій для ПРАТ ТГК «Дністер» щодо впровадження AI-інструментів, що дозволить підвищити заповнюваність номерів на 10-15%, скоротити операційні витрати на 10-20% та досягти рентабельності понад 15% протягом 5 років; розроблена модель може бути адаптована для інших підприємств готельної галузі України, сприяючи цифровій трансформації та відновленню ринку, з потенціалом застосування в стратегічному плануванні для залучення інвестицій у розмірі 8 млн грн з окупністю 2,3 роки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Концепція бізнес-стратегій та їх значення для розвитку підприємства

Бізнес-стратегія визначається як комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації шляхом оптимального використання ресурсів та адаптації до змін ринкового середовища. Вона охоплює визначення цілей, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, вибір конкурентних переваг та розробку заходів для їх реалізації. Значення бізнес-стратегій полягає в їхній здатності забезпечувати структурований підхід до управління, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й досягати зростання та інноваційного розвитку. Визначення такого поняття розглядається різними авторами, що складено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття бізнес-стратегії за різними авторами

№	Автор	Визначення стратегії
1.	Ф. Котлер	Стратегія ґрунтується на постановці цілей та виробленні відповідних заходів щодо їх досягнення [17].
2.	Р. Хаммель	Спосіб розвитку ключових конкретних переваг організації [13].
3.	Д. Аакер	Система організаційно-економічних заходів щодо досягнення довгострокових цілей підприємства [23].
4.	О. С. Віханський	Генеральний напрямок діяльності підприємства, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників [8].
5.	Р. Мінцберг	Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень [9].
6.	Б. Карлофф	Дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства [28].
7.	Дж. Траут	Система способів управління діяльністю підприємства [32].

Аналіз визначень поняття бізнес-стратегії, представлених у таблиці, дозволяє зробити висновок, що це багатогранне поняття, яке охоплює різні аспекти управління та розвитку підприємства. Кожен із розглянутих авторів акцентує увагу на окремих характеристиках стратегії, що відображає її комплексний характер і залежність від контексту застосування. Наприклад, Ф. Котлер підкреслює важливість чіткої постановки цілей і розробки заходів для їх досягнення, що вказує на практичний аспект стратегії як інструменту реалізації задумів підприємства [17]. Представники Гарвардської школи бізнесу зосереджуються на конкурентному вимірі, розглядаючи стратегію як спосіб визначення цілей, що забезпечують ринкову перевагу. Д. Аакер розширює це бачення, наголошуючи на організаційно-економічному характері стратегії, що включає довгострокове планування та системний підхід до досягнення цілей [23].

О. С. Віханський додає до розуміння стратегії соціальний аспект, акцентуючи на необхідності узгодження інтересів працівників із цілями та можливостями підприємства, що підкреслює важливість внутрішньої гармонії в організації [8]. Р. Мінцберг розглядає стратегію як інтегровану систему управлінських рішень, що забезпечує послідовність і цілісність у діяльності компанії [9]. Водночас Б. Карлофф пропонує більш прогностичний підхід, трактуючи стратегію як дослідження майбутнього та аналіз можливих сценаріїв, що актуально в умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища [28]. Дж. Траут наголошує на управлінському аспекті, розглядаючи стратегію як систему способів організації діяльності підприємства, тоді як Р. Хаммель акцентує на розвитку унікальних конкурентних переваг, що є ключовим для забезпечення ринкової диференціації [13].

Узагальнення цих визначень дозволяє стверджувати, що бізнес-стратегія є комплексним інструментом, який поєднує планування, конкурентне позиціонування, узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів, а також прогнозування майбутнього розвитку. Різноманітність підходів до трактування стратегії свідчить про її універсальність і можливість адаптації до різних типів

організацій та ринкових умов. Це підкреслює необхідність індивідуального підходу до формування стратегії, враховуючи специфіку підприємства, його ресурси, цілі та зовнішнє середовище.

Бізнес-стратегія є фундаментальним елементом стратегічного менеджменту, який визначає напрям розвитку підприємства. Стратегія — це створення унікальної та цінної позиції на ринку, що базується на виборі між диференціацією, лідерством за витратами або фокусуванням [52]. Цей підхід став основою для класифікації базових конкурентних стратегій, які широко застосовуються в практиці управління. Інший важливий аспект — це адаптивність стратегії до зовнішнього середовища. Згідно з дослідженнями, проведеними в 2023 році, підприємства, які інвестують у гнучкі стратегії, здатні швидше реагувати на економічні кризи та технологічні зміни [18]. У цьому контексті бізнес-стратегія виступає не лише як план дій, але й як інструмент комунікації, який забезпечує узгодженість між цілями компанії, очікуваннями клієнтів і діями партнерів [34].

Для кращого розуміння структури бізнес-стратегій пропонується рисунок 1.1, який ілюструє їх основні компоненти.

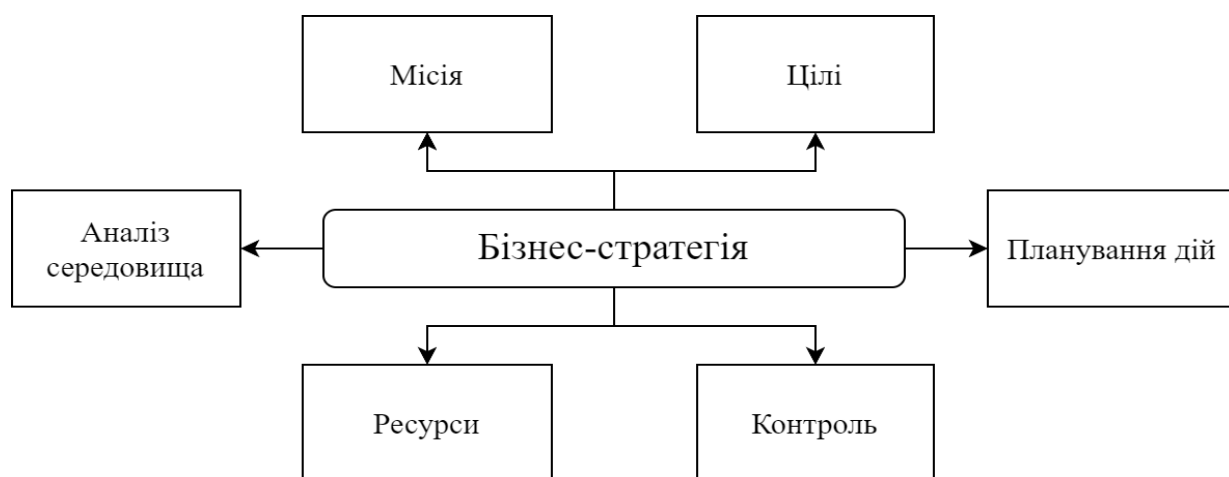


Рис. 1.1 – Основні компоненти бізнес-стратегії

Схема демонструє, що бізнес-стратегія включає місію (визначення призначення компанії), цілі (конкретні орієнтири), аналіз середовища (SWOT, PEST тощо), планування дій (тактичні кроки) та контроль (оцінка виконання).

Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у формуванні цілісного стратегічного підходу.

Бізнес-стратегії класифікуються за різними критеріями, включаючи рівень управління, спрямованість та цільову аудиторію. Згідно з дослідженнями, проведеними в 2024 році, основними типами стратегій є корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії [31]. Корпоративні стратегії визначають загальний напрям розвитку компанії, конкурентні стратегії зосереджуються на ринковій позиції, а функціональні — на оптимізації окремих бізнес-процесів (маркетинг, фінанси, виробництво).

Майкл Портер виділяє три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію витрат для встановлення конкурентних цін, як, наприклад, у діяльності мережі супермаркетів «АТБ» [14]. Диференціація спрямована на створення унікального продукту чи послуги, що дозволяє вирізнитися серед конкурентів. Фокусування орієнтується на вузький сегмент ринку, забезпечуючи спеціалізовані пропозиції.

Таблиця 1.1 узагальнює характеристики базових стратегій за Портером.

Таблиця 1.1

Характеристика базових конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Опис	Приклад компанії
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат для конкурентних цін	АТБ, Walmart, Ryanair
Диференціація	Унікальність продукту чи послуги	Apple, Nike, Starbucks
Фокусування	Орієнтація на нішевий сегмент	Tesla (електромобілі), Loro Piana, Whole Foods

В таблиці сформовано, як різні стратегії відповідають різним ринковим умовам і цілям компанії. Наприклад, стратегія диференціації Apple базується на інноваціях і брендингу, тоді як АТБ використовує економію на логістиці та асортименті для зниження цін.

Окрім базових стратегій, сучасні підприємства все частіше застосовують інноваційні стратегії, які включають цифрову трансформацію та зелені ініціативи. Згідно з матеріалами конференції 2024 року, цифрові стратегії дозволяють підприємствам оптимізувати процеси та залучати нових клієнтів через онлайн-канали [30]. Зелені стратегії, у свою чергу, сприяють сталому розвитку, що є особливо актуальним у контексті глобальних екологічних викликів [5].

Бізнес-стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Вони дозволяють компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати ресурси та створювати конкурентні переваги. Дослідження 2024 року показують, що підприємства з чітко визначеною стратегією мають на 30% вищу ймовірність досягнення стабільного зростання порівняно з тими, що діють без стратегічного плану.

Одним із ключових аспектів є здатність стратегій забезпечувати стійкість у кризових умовах. Наприклад, під час економічної кризи 2022–2023 років підприємства, які інвестували в інноваційні стратегії, змогли зберегти конкурентоспроможність завдяки впровадженню нових технологій і оптимізації бізнес-процесів. Це підтверджує важливість гнучкості та адаптивності стратегій.

Для наочності розглянемо рисунок 1.2, який демонструє вплив бізнес-стратегій на розвиток підприємства.

Вірно обрана стратегія сприяє зростанню прибутку, підвищенню репутації, розширенню ринкової частки та забезпеченню сталого розвитку. Наприклад, стратегія зростання може бути реалізована через розширення асортименту чи вихід на нові ринки, тоді як стратегія виживання зосереджується на скороченні витрат і збереженні ключових активів.

Розробка бізнес-стратегії є складним процесом, який включає кілька етапів: аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегії та її впровадження. Аналіз середовища зазвичай проводиться за допомогою інструментів, таких як SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) та PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори). Згідно з

дослідженнями 2024 року, ці інструменти залишаються основними для оцінки зовнішніх і внутрішніх умов підприємства [12].

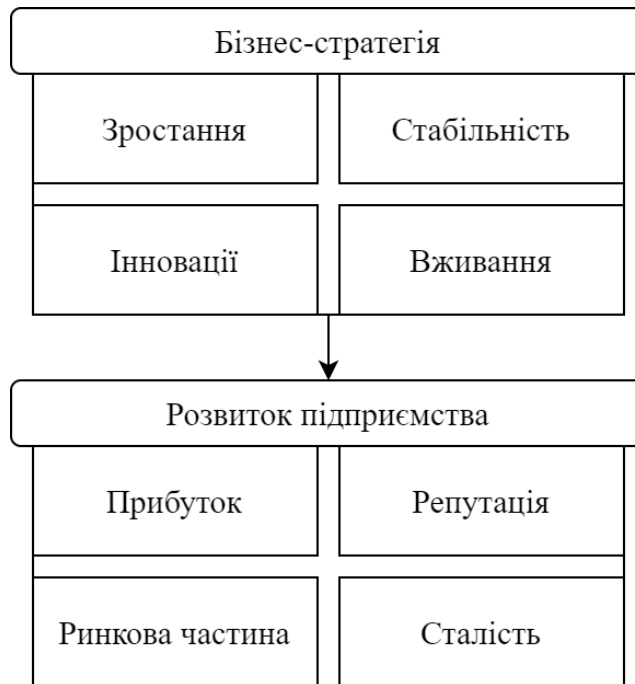


Рис. 1.2 – Вплив бізнес-стратегій на розвиток підприємства

Наступний етап — визначення цілей. Цілі мають бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі). Наприклад, підприємство може поставити за мету збільшення ринкової частки на 10% протягом двох років. Після цього обирається стратегія, яка відповідає цілям і можливостям компанії. Заклучний етап — впровадження та контроль, що передбачає моніторинг виконання стратегії та коригування плану за необхідності. Таблиця 1.2 узагальнює етапи розробки бізнес-стратегії.

Таблиця демонструє структурований підхід до розробки стратегії, який забезпечує послідовність і ефективність процесу. Наприклад, використання матриці Ансоффа дозволяє визначити, чи варто підприємству зосередитися на проникненні на ринок, розвитку продукту, диверсифікації чи розвитку ринку.

У 2024–2025 роках бізнес-стратегії зазнають значних змін під впливом технологічного прогресу, глобальних криз і екологічних вимог. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація. Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу дедалі більше зосереджуються на впровадженні цифрових

інструментів, таких як цифрові ваучери та онлайн-маркетинг [19]. Це дозволяє підприємствам оптимізувати процеси та залучати нових клієнтів через цифрові канали.

Таблиця 1.2

Етапи розробки бізнес-стратегії

Етап	Опис	Інструменти	Приклади підприємств
Аналіз середовища	Вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів	SWOT, PEST	Нова Пошта, Rozetka
Визначення цілей	Формулювання SMART-цілей	SMART-критерії	АТБ, Kernel
Вибір стратегії	Вибір оптимальної стратегії	Матриця Ансоффа, Портер	Silpo, Ukrnafta
Впровадження	Реалізація плану дій	Планування, розподіл ресурсів	PrivatBank, Ferrexpo
Контроль	Моніторинг і коригування	KPI, зворотний зв'язок	Metinvest, DTEK

Ще одна важлива тенденція — зелена трансформація. Уряд України у 2024 році схвалив Стратегію розвитку малого та середнього підприємництва до 2027 року, яка акцентує на екологічно чистих рішеннях і зеленій таксономії [37]. Це відображає глобальний тренд на сталий розвиток, коли підприємства інвестують у технології, що зменшують вуглецевий слід.

Інноваційні стратегії також набирають популярності. Дослідження року підкреслюють, що компанії, які інвестують у дослідження та розробки, мають вищу ймовірність збереження конкурентних позицій у кризових умовах. Наприклад, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати бізнес-процеси.

Практичне значення бізнес-стратегій полягає в їхній здатності забезпечувати структурований підхід до управління підприємством. Наприклад, українські компанії, такі як «Нова Пошта», успішно використовують стратегії цифрової трансформації для оптимізації логістики та залучення клієнтів через онлайн-платформи. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й зміцнити репутацію бренду.

Незважаючи на численні переваги, впровадження бізнес-стратегій пов'язане з низкою викликів. Одним із основних є обмеженість ресурсів, особливо для малого та середнього бізнесу. 60% малих підприємств в Україні стикаються з браком фінансування для реалізації стратегічних ініціатив. Крім того, нестабільність економічного та політичного середовища ускладнює довгострокове планування.

Іншим викликом є опір змінам з боку персоналу. Ефективне впровадження стратегій вимагає розвитку культури підприємництва та залучення працівників до процесу змін. Це підкреслює важливість HR-менеджменту у стратегічному управлінні.

Бізнес-стратегії є невід'ємною частиною управління сучасним підприємством. Вони забезпечують чіткий напрям розвитку, дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати конкурентні переваги. У 2024–2025 роках особливого значення набувають інноваційні, цифрові та зелені стратегії, які відповідають глобальним викликам і трендам. Використання структурованих підходів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і SMART-цілі, сприяє ефективній розробці та впровадженню стратегій.

1.2 Роль штучного інтелекту в сучасних бізнес-процесах

Штучний інтелект у сучасному світі став ключовим інструментом трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи автоматизацію, оптимізацію та інноваційні підходи до управління. Його вплив охоплює широкий спектр

галузей, від маркетингу та логістики до фінансів і виробництва, що робить його невід'ємною частиною конкурентоспроможності компаній у цифрову еру. У 2024 році, за даними McKinsey, 65% компаній у світі регулярно використовують генеративний AI, що вдвічі більше, ніж у попередньому році, а глобальні корпоративні інвестиції в AI у 2023 році склали \$189,16 млрд, з яких \$95,99 млрд припадає на приватний сектор [7]. Це свідчить про стрімке зростання інтересу до технологій AI та їх інтеграцію в бізнес-процеси. У цьому контексті важливо проаналізувати, як AI впливає на сучасні бізнес-процеси, які переваги він надає, які виклики виникають під час його впровадження, та як ці зміни формують економічний ландшафт.

III трансформує бізнес-процеси через здатність обробляти великі обсяги даних, автоматизувати рутинні операції та надавати прогностичні аналітичні рішення. У маркетингу, наприклад, інструменти AI, такі як платформи Salesforce, дозволяють створювати персоналізовані електронні листи, що підвищують рівень відкриття та взаємодії з клієнтами на 20-30% порівняно з традиційними методами [15].

Аналітика даних за допомогою AI дає змогу бізнесам адаптувати маркетингові кампанії до індивідуальних потреб споживачів, що сприяє підвищенню конверсії та лояльності клієнтів. Наприклад, компанії, такі як Netflix і Coca-Cola, використовують AI для гіперперсоналізованого маркетингу, аналізуючи поведінку користувачів у реальному часі для створення таргетованих пропозицій [39]. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність кампаній, але й оптимізувати витрати на маркетинг.

У логістиці AI відіграє важливу роль в оптимізації маршрутів і графіків поставок.

Алгоритми машинного навчання, застосовані Amazon, скоротили витрати на паливо на 15% завдяки точному прогнозуванню попиту та оптимізації логістичних ланцюгів.

Рисунок 1.3 ілюструє, як AI інтегрується в логістичні процеси для підвищення ефективності.



Рис. 1.3 – Логістичні процеси з використанням AI

У фінансовому секторі AI також демонструє значний вплив. За прогнозами, витрати на AI у фінансових послугах досягнуть 55,9 млрд дол до 2025 року [39]. Інструменти AI використовуються для автоматизації обробки транзакцій, виявлення шахрайства та прогнозування ринкових тенденцій. Наприклад, фінансові установи застосовують AI для аналізу поведінки клієнтів, що дозволяє прогнозувати попит на валютні пари та оптимізувати інвестиційні стратегії. Крім того, чат-боти на основі AI, які використовуються 73% компаній для обміну миттєвими повідомленнями, значно покращують якість обслуговування клієнтів, скорочуючи час відповіді на запити до 1-2 секунд [15].

Виробництво є ще однією сферою, де AI забезпечує значні переваги. Автоматизація за допомогою AI дозволяє виявляти недоліки у виробничих процесах і пропонувати оптимальні рішення, що знижує витрати на 10-20% і підвищує продуктивність. Наприклад, AI прогнозує попит на продукцію, оптимізує розклади виробництва та зменшує надлишкові запаси. Таблиця 1.3 нижче демонструє ключові переваги AI у виробничих процесах.

Кібербезпека є ще одним важливим напрямком, де AI відіграє ключову роль. Алгоритми AI аналізують запити в системі, виявляючи несанкціонований доступ і запобігаючи кібератакам. Наприклад, AI здатен прогнозувати потенційні загрози, аналізуючи історичні дані про кіберінциденти, що знижує ризик атак на 30% [26]. Водночас, AI сам може бути інструментом кібератак, що

створює нові виклики для безпеки. Згідно з даними IntSights, AI використовується для автоматизації цільових атак, що підвищує складність їх виявлення [26]. Це підкреслює необхідність розробки етичних стандартів і регуляторних механізмів для використання AI.

Таблиця 1.3

Переваги AI у виробничих процесах

Аспект	Традиційний підхід	Підхід із AI
Прогнозування попиту	Ручний аналіз, неточності	Автоматизоване прогнозування, точність 95%
Оптимізація виробництва	Фіксовані графіки, надлишкові запаси	Динамічні графіки, зниження запасів на 15%
Виявлення дефектів	Ручна перевірка, помилки до 20%	Автоматизована перевірка, помилки <5%
Витрати	Високі через неефективність	Зниження витрат на 10-20%

Незважаючи на численні переваги, впровадження AI супроводжується викликами. Одним із основних є висока вартість інтеграції. Малий і середній бізнес часто стикається з обмеженнями у фінансових і технічних ресурсах, що ускладнює впровадження AI. Крім того, етичні питання, пов’язані з конфіденційністю даних і можливістю упередженості алгоритмів, залишаються актуальними. Наприклад, 20% компаній, які використовують AI, повідомляють про неточності у відповідях нейромереж, а 11% відзначають ризики для безпеки даних [10].

Регуляторні аспекти також відіграють важливу роль. У Європейському Союзі в 2024 році було введено AI Act, який встановлює стандарти для використання AI, зокрема для моделей високого ризику, з повним впровадженням у 2025-2026 роках [39]. Це створює додаткові вимоги до компаній, які планують інтегрувати AI, але водночас сприяє створенню прозорого та етичного середовища для його використання. В Україні у 2025 році було затверджено план заходів з реалізації Концепції розвитку AI на 2025-2026

роки, що передбачає стимулювання технологічного прогресу та залучення інвестицій [20]. Це свідчить про прагнення країни інтегруватися в глобальну екосистему AI, незважаючи на економічні та воєнні виклики.

III також впливає на ринок праці, автоматизуючи рутинні завдання, але водночас створюючи попит на нові професії, такі як спеціалісти з AI та інженери даних [39]. До 2030 року AI може підвищити глобальний ВВП на 7%, але потребує адаптації робочої сили через навчання протягом усього життя [10]. В Україні, за у 2024 році налічувалося 5200 фахівців у сфері AI, що вказує на високий потенціал країни у розвитку AI-стартапів, особливо в маркетингу, геймінгу та оборонній промисловості [7].

Соціально-економічні перспективи AI є багатограними. З одного боку, AI сприяє підвищенню продуктивності та економічного зростання. За прогнозами до 2030 року світовий ВВП зросте на 14% завдяки AI [26]. З іншого боку, енергоспоживання дата-центрів AI, за даними Accenture, може зрости в 11 разів до 2030 року, що створює екологічні виклики [39]. Це вимагає збалансованого підходу до впровадження AI, який враховує як економічні вигоди, так і соціальні та екологічні наслідки.

У контексті України AI має особливе значення через воєнні виклики. З початку повномасштабної війни кількість AI-стартапів у оборонній промисловості значно зросла, що свідчить про адаптацію технологій до потреб національної безпеки. Наприклад, AI використовується для аналізу даних із дронів і створення систем раннього попередження, що підвищує ефективність оборонних операцій. Крім того, компанії, такі як Roosh, сприяють розвитку AI-ком'юніті в Україні, створюючи нові можливості для стартапів і залучення інвестицій [7].

III також трансформує сферу освіти, яка є основою для підготовки фахівців, здатних працювати з цими технологіями. В Україні освітні програми, такі як магістерська програма GlobalLogic Education у КНУ ім. Шевченка, надають студентам практичні навички у розробці AI [26]. Це сприяє формуванню кадрового потенціалу, необхідного для інтеграції AI в економіку. Водночас,

використання AI в освіті дозволяє створювати адаптивні навчальні програми, які підвищують ефективність навчання на 30% завдяки персоналізації.

Економічний вплив AI на бізнес-процеси можна проілюструвати через приклад глобальних компаній. Наприклад, Microsoft інтегрувала генеративний AI у пошуковик Bing, що дозволило підвищити залученість користувачів на 15% [3]. Google, у свою чергу, планує впровадити платну підписку для пошуку на основі AI, що свідчить про комерціалізацію цих технологій [3]. Ці приклади демонструють, як AI стає не лише інструментом оптимізації, але й джерелом нових бізнес-моделей.

Впровадження AI також пов'язане з ризиками, які необхідно враховувати. Наприклад, AI може створювати упереджені рішення через неякісні дані, що призводить до дискримінації у маркетингових кампаніях або наймі персоналу. Крім того, зростання використання AI в медіа, зокрема для створення контенту, викликає занепокоєння щодо автентичності. За даними Global AI Research Trends Report, лише 19 із 100 найпопулярніших електронних книг для підлітків на Amazon у 2024 році були написані людьми [39]. Це підкреслює необхідність регулювання AI для забезпечення якості та етичності контенту.

У майбутньому AI продовжуватиме трансформувати бізнес-процеси, стаючи основою для індустрії 4.0. Прогнозується, що до 2030 року ринок AI зросте до \$827 млрд, з основним акцентом на генеративний AI, який займатиме 43% ринку [39]. Це відкриває нові можливості для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Однак успіх залежить від здатності бізнесів адаптуватися до нових технологій, інвестувати в навчання персоналу та дотримуватися етичних стандартів.

Україна, попри виклики, демонструє значний потенціал у розвитку AI. Стратегія цифрового розвитку до 2030 року, схвалена у 2024 році, передбачає створення інноваційної екосистеми, що сприятиме залученню інвестицій і розвитку технологій. Це включає підтримку AI-стартапів, створення інфраструктури для обробки великих даних і підготовку фахівців. Водночас,

компанії повинні враховувати глобальні тренди, такі як демократизація AI, де країни, що розвиваються, створюють власні моделі машинного навчання, зменшуючи залежність від технологічних гігантів.

На завершення, AI є потужним інструментом, який змінює парадигму бізнес-процесів, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та підвищення ефективності. Його вплив охоплює маркетинг, логістику, фінанси, виробництво, кібербезпеку та освіту, створюючи нові можливості для економічного зростання. Однак успішне впровадження AI вимагає подолання фінансових, етичних і регуляторних викликів.

Для України AI відкриває перспективи для інтеграції в глобальну економіку, особливо в умовах воєнного часу, коли технології стають інструментом національної безпеки та економічного відновлення. Подальший розвиток AI залежатиме від інвестицій, регуляторного середовища та здатності суспільства адаптуватися до нових реалій.

1.3 Огляд методів та інструментів AI, що використовуються для моделювання стратегій

Штучний інтелект охоплює широкий спектр методів, які включають машинне навчання, глибоке навчання, обробку природної мови, експертні системи та методи оптимізації.

Кожен із цих підходів має унікальні характеристики, які визначають їх придатність для вирішення конкретних завдань моделювання стратегій. Наприклад, методи машинного навчання, такі як регресійні моделі чи дерева рішень, дозволяють прогнозувати результати на основі історичних даних, тоді як глибоке навчання ефективно застосовується для аналізу складних нелінійних залежностей у великих наборах даних. Для кращого розуміння структури методів AI, які використовуються для моделювання стратегій, розглянемо їх класифікацію в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація методів AI для моделювання стратегій

Метод AI	Опис	Застосування у моделюванні стратегій
Машинне навчання	Алгоритми, що навчаються на основі даних для прогнозування чи класифікації	Прогнозування ринкових тенденцій, сегментація клієнтів
Глибоке навчання	Нейронні мережі з багатьма шарами для обробки складних даних	Аналіз великих даних, прогнозування поведінки споживачів
Обробка природної мови (NLP)	Аналіз текстових даних для отримання інсайтів	Аналіз відгуків, стратегії маркетингу
Експертні системи	Системи, що імітують прийняття рішень експертами	Стратегічне планування в управлінні
Генетичні алгоритми	Оптимізаційні методи, що базуються на принципах еволюції	Оптимізація бізнес-процесів, логістика

Машинне навчання є основою для багатьох стратегічних моделей, оскільки воно дозволяє обробляти структуровані дані та будувати прогностичні моделі. Одним із найпоширеніших алгоритмів машинного навчання є лінійна регресія, яка використовується для прогнозування фінансових показників, таких як дохід чи витрати підприємства [44]. Проте, коли йдеться про складніші завдання, такі як аналіз поведінки споживачів, перевага надається нейронним мережам глибокого навчання, які здатні виявляти нелінійні залежності в даних.

Рисунок 1.4 ілюструє процес застосування методів AI для моделювання стратегій.

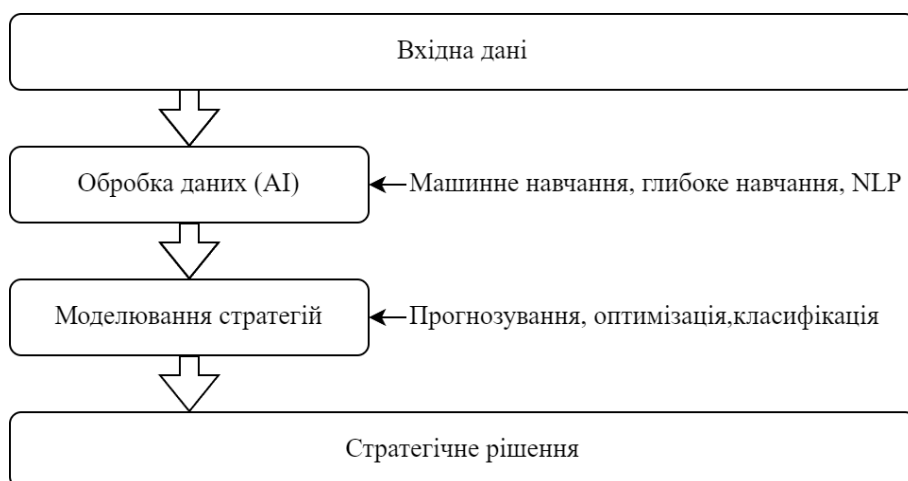


Рис. 1.4 – Процес застосування методів AI для моделювання стратегій

Методи AI є посередником між сирими даними та стратегічними рішеннями, забезпечуючи їх обробку та аналіз для формування ефективних стратегій. Наприклад, у бізнес-контексті методи AI можуть використовуватися для прогнозування попиту, оптимізації ланцюга поставок або визначення цільової аудиторії для маркетингових кампаній [44].

Одним із ключових інструментів AI для моделювання стратегій є машинне навчання, яке включає як навчання з учителем, так і без учителя. Навчання з учителем передбачає використання наборів даних із мітками для тренування моделей, які потім можуть прогнозувати результати для нових даних. Наприклад, алгоритми класифікації, такі як логістична регресія чи метод опорних векторів, використовуються для сегментації клієнтів або оцінки ризиків [2].

Глибоке навчання, яке є підмножиною машинного навчання, базується на використанні нейронних мереж із багатьма шарами. Ці моделі особливо ефективні для обробки великих обсягів неструктурованих даних, таких як зображення, текст чи аудіо. У контексті моделювання стратегій глибоке навчання застосовується для аналізу поведінки споживачів, прогнозування ринкових трендів або оптимізації рекламних кампаній. Наприклад, рекурентні нейронні мережі використовуються для аналізу часових рядів, що дозволяє прогнозувати фінансові показники на основі історичних даних [41].

Обробка природної мови є ще одним важливим інструментом AI, який дозволяє аналізувати текстові дані для отримання стратегічних інсайтів. Наприклад, методи NLP, такі як аналіз настроїв, використовуються для оцінки відгуків клієнтів, що допомагає підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії [33]. Трансформери, такі як BERT або GPT, значно покращили можливості NLP, дозволяючи створювати моделі, які розуміють контекст тексту та генерують осмислені відповіді [25]. Ці технології активно застосовуються в автоматизації клієнтської підтримки та аналізі ринкових тенденцій.

Експертні системи, хоча й менш поширені в сучасних умовах через розвиток машинного навчання, все ще використовуються для моделювання

стратегій у специфічних галузях, таких як управління проектами чи логістика. Ці системи базуються на базах знань і правилах, які імітують процес прийняття рішень експертами. Наприклад, експертна система може бути використана для розробки стратегії управління ланцюгом поставок, враховуючи обмеження часу та ресурсів.

Генетичні алгоритми є прикладом методів оптимізації, які імітують процес природного відбору для пошуку оптимальних рішень. Вони особливо корисні для вирішення складних комбінаторних задач, таких як оптимізація розподілу ресурсів або планування логістики. Наприклад, генетичні алгоритми можуть бути застосовані для визначення оптимального розподілу рекламного бюджету між різними каналами.

Для порівняння ефективності різних методів AI у моделюванні стратегій розглянемо їх переваги та обмеження в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та обмеження методів AI для моделювання стратегій

Метод AI	Переваги	Обмеження
Машинне навчання	Висока точність прогнозування, простота реалізації	Потребує великих обсягів даних, чутливість до якості даних
Глибоке навчання	Обробка складних даних, висока точність для нелінійних залежностей	Високі обчислювальні вимоги, складність інтерпретації результатів
Обробка природної мови	Аналіз текстових даних, автоматизація обробки інформації	Складність обробки мов з низьким ресурсом, залежність від якості корпусу
Експертні системи	Простота для специфічних завдань, висока інтерпретованість	Обмежена гнучкість, залежність від якості бази знань
Генетичні алгоритми	Ефективність для оптимізаційних задач, адаптивність	Повільна конвергенція для великих задач, складність налаштування параметрів

Вибір методу AI залежить від специфіки завдання, доступних даних та ресурсів. Наприклад, для прогнозування фінансових результатів підприємства можуть бути використані алгоритми машинного навчання, такі як градієнтний бустинг, тоді як для аналізу текстових даних, таких як відгуки клієнтів, доцільніше застосовувати методи NLP.

Інструменти AI, такі як програмні бібліотеки та фреймворки, значно спрощують реалізацію моделей для моделювання стратегій. Наприклад, бібліотека TensorFlow, розроблена Google, дозволяє створювати складні нейронні мережі для глибокого навчання [4]. Для обробки природної мови бібліотека Hugging Face Transformers надає доступ до попередньо навчених моделей, таких як BERT, які можна адаптувати для специфічних завдань.

Інтеграція методів AI з іншими технологіями, такими як хмарні обчислення, також відіграє важливу роль у моделюванні стратегій. Хмарні платформи, такі як Google Cloud, AWS або Microsoft Azure, надають обчислювальні ресурси для обробки великих даних і реалізації складних моделей AI. Наприклад, AWS SageMaker дозволяє автоматизувати процес створення, навчання та розгортання моделей машинного навчання, що спрощує розробку стратегій для бізнесу [24].

Інструменти AI інтегруються з хмарними платформами для обробки даних і створення стратегічних моделей. Наприклад, хмарна платформа може бути використана для зберігання великих обсягів даних, тоді як бібліотеки AI забезпечують їх аналіз і моделювання.

Одним із викликів у моделюванні стратегій за допомогою AI є забезпечення інтерпретовності моделей. Складні моделі, такі як глибокі нейронні мережі, часто діють як "чорні скриньки", що ускладнює розуміння їх рішень. Для вирішення цієї проблеми розробляються методи пояснювального AI (Explainable AI), такі як SHAP (SHapley Additive exPlanations), які дозволяють інтерпретувати внесок кожної змінної в прогноз моделі [38]. Це особливо важливо для стратегічного планування, де рішення повинні бути обґрунтованими та зрозумілими для стейкхолдерів.

Ще одним важливим аспектом є етичні питання використання AI для моделювання стратегій. Наприклад, упередженість даних може призвести до некоректних прогнозів або дискримінаційних стратегій [6]. Для вирішення цієї проблеми дослідники пропонують методи дебіювання даних та використання справедливих алгоритмів. Це особливо актуально для стратегій у сфері маркетингу чи управління персоналом, де рішення AI можуть впливати на великі групи людей.

Для глибшого розуміння потенціалу технології AI доцільно розглянути реальні приклади їх застосування в різних галузях в таблиці 1.6, що дозволить наочно продемонструвати практичні переваги та можливості.

Таблиця 1.6

Сучасні приклади використання AI в економіці [46,40]

Сфера діяльності III	Реальний приклад	Програма/ Інструмент	Результат/Ефект
Оптимізація операційних процесів I	Nestlé, Венгрия	Investment Zest	Зменшення харчових відходів на 87%, підвищення IT-тонн CO ₂ економії на 1400 тонн
Придбання стратегічних управлінських проєктів	Google	Внутрішні III	Оптимізація IT-інфраструктури, підвищення завдань, зменшення витрат на 30%, підвищення продуктивності на 300%, підвищення якості на 22%, покращення доходів
Захист від персональних даних	Mastercard	III для транзакцій, Shopping Muse, Agent Pay	Вивільнення шахрайства — 300%, зменшення помилок на 20%, підвищення якості на 22%, покращення доходів
Трансформація банківських послуг	JPMorgan Chase	Більше 100 інструментів III	Збільшення продуктивності витрат на 30%, скорочення персоналу на 10%, підвищення ефективності роботи
Інтеграція та управління соціальної відповідальності	Bridges to Prosperity	Картрографічний III	Вивільнення 77 млн людей, покращення плавучої мостової, зростання у сільських районах

Висновок щодо таблиці, що представляє сфери діяльності, реальні приклади, програми/інструменти та результати/ефекти використання ІІІ, свідчить про значний вплив технологій на бізнес-процеси та соціальну відповідальність. Приклад із зменшенням відходів і викидів CO₂ підкреслює екологічну ефективність ІІІ у сталому розвитку, слугуючи моделлю для інших компаній.

Оптимізація ІТ-інфраструктури демонструє комплексний вплив на управління, забезпечуючи конкурентну перевагу. Захист даних у фінансовому секторі вказує на важливість ІІІ для підвищення довіри та стабільності. Трансформація банківських послуг ілюструє радикальну зміну традиційних моделей, хоча й ставить етичні питання. Нарешті, покращення інфраструктури в сільських регіонах підкреслює соціальний потенціал ІІІ як інструменту справедливості. Загалом, таблиця відображає універсальність і трансформаційний потенціал ІІІ у різних сферах.

У контексті моделювання стратегій також важливо враховувати гібридні підходи, які комбінують різні методи AI. Наприклад, комбінація машинного навчання та генетичних алгоритмів може бути використана для оптимізації стратегій управління ресурсами, де машинне навчання прогнозує попит, а генетичні алгоритми оптимізують розподіл ресурсів. Такі гібридні моделі дозволяють досягати синергетичного ефекту, підвищуючи точність і ефективність стратегій.

Методи та інструменти AI для моделювання стратегій є потужним інструментарієм, який дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані рішення. Однак їх успішне застосування залежить від якості даних, вибору відповідних алгоритмів і врахування етичних аспектів. Подальші дослідження в цій галузі можуть бути спрямовані на вдосконалення інтерпретовності моделей, інтеграцію AI з іншими технологіями та розробку нових методів для вирішення специфічних стратегічних завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»

2.1 Організаційно-господарська характеристика діяльності ПрАТ ТГК «Дністер»

ПрАТ ТГК «Дністер» – приватне акціонерне товариство, розташоване за адресою: м. Львів, вул. Матейка, 4. Готель, збудований у 1983 році, має вигідне розташування в історичному центрі міста, поблизу парку імені Івана Франка, собору Святого Юра та Львівського національного університету ім. Івана Франка. Це забезпечує доступ до туристичних потоків, що є ключовим фактором успіху в готельному бізнесі. З вікон готелю відкривається панорама старого міста, внесеного до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, що підвищує його привабливість для гостей, які цінують культурно-історичну атмосферу Львова. Характеристика ПрАТ ТГК «Дністер» складено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ПрАТ ТГК «Дністер»

Пункт	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР»
Скорочена назва	ПрАТ ТГК «Дністер»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «DNISTER TOURIST-HOTEL COMPLEX» (PJSC DNISTER THC)
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Код ЄДРПОУ	22345678
Дата реєстрації	15.06.1983
Уповноважені особи	Балагура Андрій Володимирович (генеральний директор)
Розмір статутного капіталу	5 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність

Продовження табл. 2.1

Види діяльності	Основний: - 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення Додаткові: - 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування - 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок - 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
Контактна інформація	Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Матейка, 4

Організаційна структура підприємства побудована на принципах акціонерного управління. Вищим органом є загальні збори акціонерів, а оперативне керівництво здійснює генеральний директор – Балагура Андрій Володимирович. Готель входить до мережі «Premier Hotels», що об'єднує 12 готельних комплексів по Україні, забезпечуючи синергію в маркетингу, стандартизації сервісу та доступі до дисконтної програми «Прем'єр Клуб». ПрАТ ТГК «Дністер» пропонує 166 номерів різних категорій, обладнаних сучасними зручностями, 5 конференц-залів, ресторан «Дністер», два бари, зокрема «Скай Бар» на даху, та СПА-салон. У воєнний час готель облаштував укриття на цокольному поверсі, що стало важливим елементом безпеки для гостей і персоналу.

Екстер'єр готелю гармонійно поєднує історичну архітектуру з сучасним дизайном, що відповідає стандартам чотиризіркового готелю. Інтер'єр номерів виконаний у сучасному стилі, забезпечуючи європейський рівень комфорту. Господарська діяльність охоплює надання готельних, ресторанних, конференц-послуг і СПА-послуг, що дозволяє диверсифікувати доходи. Ресторан «Дністер» пропонує страви української та європейської кухні, а формат «шведського столу» для сніданків підвищує зручність для гостей. Цінова політика є помірною, що приваблює як туристів, так і бізнес-клієнтів. Укриття на цокольному поверсі, введене в експлуатацію під час воєнного стану, стало важливим елементом адаптації до сучасних викликів, підвищуючи безпеку.

Фінансово-економічна діяльність за 2020–2024 роки відображає адаптацію до складних умов, включаючи пандемію, воєнний стан та інфляцію. Аналіз фінансових показників з таблиці 2.2 дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, стійкість і потенціал розвитку.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020–2024 рр., млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024–2021	Відносне відхилення 2024–2021, %
Дохід	21,15	49,05	76,32	108,72	127,8	106,65	504,26
Чистий прибуток	1,71	5,58	0,72	10,71	16,2	14,49	847,37
Активи	130,23	171,36	180	186,66	194,22	63,99	49,14
Зобов'язання	96,39	60,39	78,48	74,52	67,59	-28,8	-29,88

Таблиця демонструє значне зростання доходів після кризового 2020 року. У 2021 році дохід зріс у 2,3 раза завдяки пожвавленню туристичної активності після пандемії. Чистий прибуток зріс у 3,3 раза до 5,58 млн грн, що вказує на ефективну оптимізацію витрат. Активи зросли на 63,99 млн грн, що відображає реінвестування прибутку та модернізацію. Зменшення зобов'язань на 28,8 млн грн у 2021 році свідчить про зниження боргового навантаження. У 2022–2024 роках дохід досяг 127,8 млн грн (+106,65 млн грн порівняно з 2021 роком), чистий прибуток зріс до 14,49 млн грн, а активи – до 194,22 млн грн.

Пік доходів у 2024 році відображає успішну адаптацію до воєнних умов, зокрема завдяки зростанню внутрішнього туризму та ділових заходів. Чистий прибуток, попри спад у 2022 році через воєнні ризики, відновився у 2024 році, що свідчить про ефективне управління. Стабільність зобов'язань на рівні 67,59 млн грн у 2024 році підтверджує фінансову дисципліну.

Зміни витрат підприємства на 2021-2024 роки сформовано в таблиці 2.3. Експоненціальне зростання собівартості у 2024 році відображає інтенсивне використання ресурсів для забезпечення високого рівня сервісу.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн

№	Стаття витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024–2021	Відносне відхилення 2024–2021, %
1	Собівартість реалізації	20,52	31,77	50,49	79,2	124,11	103,59	504,82
2	Адміністративні витрати	6,66	7,65	12,78	18	25,29	18,63	279,73
3	Витрати на збут	1,53	2,43	1,26	1,44	1,53	0	0,00
4	Фінансові витрати	7,2	2,34	9,54	20,88	45,63	38,43	533,75
5	Інші витрати	0	0	11,16	12,24	13,5	13,5	-

У 2024 році собівартість досягла 124,11 млн грн (+504,82% порівняно з 2021 роком), а фінансові витрати зросли до 45,63 млн грн, що може вказувати на залучення кредитів для розвитку.

Витрати на збут залишаються стабільними, що свідчить про ефективний маркетинг.

Стабільність витрат на збут (1,53 млн грн у 2024 році) вказує на оптимізацію маркетингових витрат, тоді як зростання фінансових витрат може бути пов'язане з інвестиціями в модернізацію.

Структура операційних витрат підприємства складено в таблиці 2.4.

У 2024 році витрати на оплату праці зросли на 232,45% (+23,79 млн грн), що відображає розширення штату та підвищення зарплат.

Матеріальні витрати (+321,01%) та соціальні відрахування (+214,23%) зросли через інфляцію. Витрати на оплату праці домінують у структурі, підтверджуючи трудомісткий характер діяльності.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн

№	Стаття витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024–2021	Відносне відхилення 2024–2021, %
1	Операційні витрати, у т. ч.	28,64	42,33	67,23	84,04	100,85	72,22	252,17
2	Матеріальні витрати	4,28	7,74	12,02	15,03	18,04	13,75	321,01
3	Витрати на оплату праці	10,23	11,84	22,68	28,35	34,02	23,79	232,45
4	Відрахування на соц. заходи	2,34	2,66	4,90	6,12	7,35	5,01	214,23
5	Амортизація	3,90	4,46	5,24	6,55	7,86	3,96	101,62
6	Інші операційні витрати	7,88	15,62	22,39	27,98	33,58	25,7	325,91

Інші операційні витрати відображають витрати на енергоносії та маркетинг, тоді як амортизація знижується, що може вказувати на завершення інвестиційних циклів. Таблиця підкреслює стабільність структури витрат, що сприяє прогнозованості фінансового планування. Показники фінансового стану ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 роках складено в таблиці 2.5.

Фінансові коефіцієнти свідчать про покращення фінансового стану. Частка основних засобів знизилася з 85,4% до 81,5%, що вказує на зростання оборотних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,38 до 0,60, а абсолютна ліквідність – із 0,05 до 0,15, що покращує здатність покривати зобов’язання. Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 3,28 до 1,93, а співвідношення позикових і власних коштів – із 2,28 до 1,20, що свідчить про зростання автономії. Поточна платоспроможність стала позитивною у 2023–2024 роках (1,62 млн грн у 2024 році). Рентабельність продукції зросла до 12,6% у 2024 році після спаду у 2022 році.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр.

№	Група показників	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021
1	Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах (%)	84,1	85,4	83,5	82,7	81,5	-3,09
2	Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,41	0,47	0,55	0,60	57,89
		Абсолютна ліквідність	0,05	0,06	0,09	0,12	0,15	200,00
3	Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	3,28	2,84	2,29	2,06	1,93	-41,16
		Коеф. співвідношення позикових і власних коштів	2,28	1,84	1,41	1,28	1,20	-47,37
		Поточна платоспроможність (млн грн)	-0,09	-0,126	-0,09	0,486	1,458	-1720,00
4	Рентабельність	Рентабельність продукції (%)	8,1	67,7	1,0	9,8	12,6	55,56

Питома вага власного капіталу зросла з 41,0% до 47,4%, що знижує залежність від позикових ресурсів. Короткострокові позики зменшилися з 32,0% до 24,5%, а нерозподілений прибуток зріс із 1,2 млн грн до 10,1 млн грн, що вказує на реінвестування.

Амортизаційні відрахування (6,3 млн грн у 2024 році) забезпечують стабільне фінансування інфраструктури.

Зростання частки власного капіталу та нерозподіленого прибутку, що знижує фінансові ризики. Стабільність амортизаційних відрахувань (6,3% у 2024 році) забезпечує прогнозованість фінансування, а зменшення короткострокових позик підтверджує фінансову дисципліну.

Графік на рисунку 2.1 підкреслює перехід до більшої автономії, що є позитивним сигналом для інвесторів.

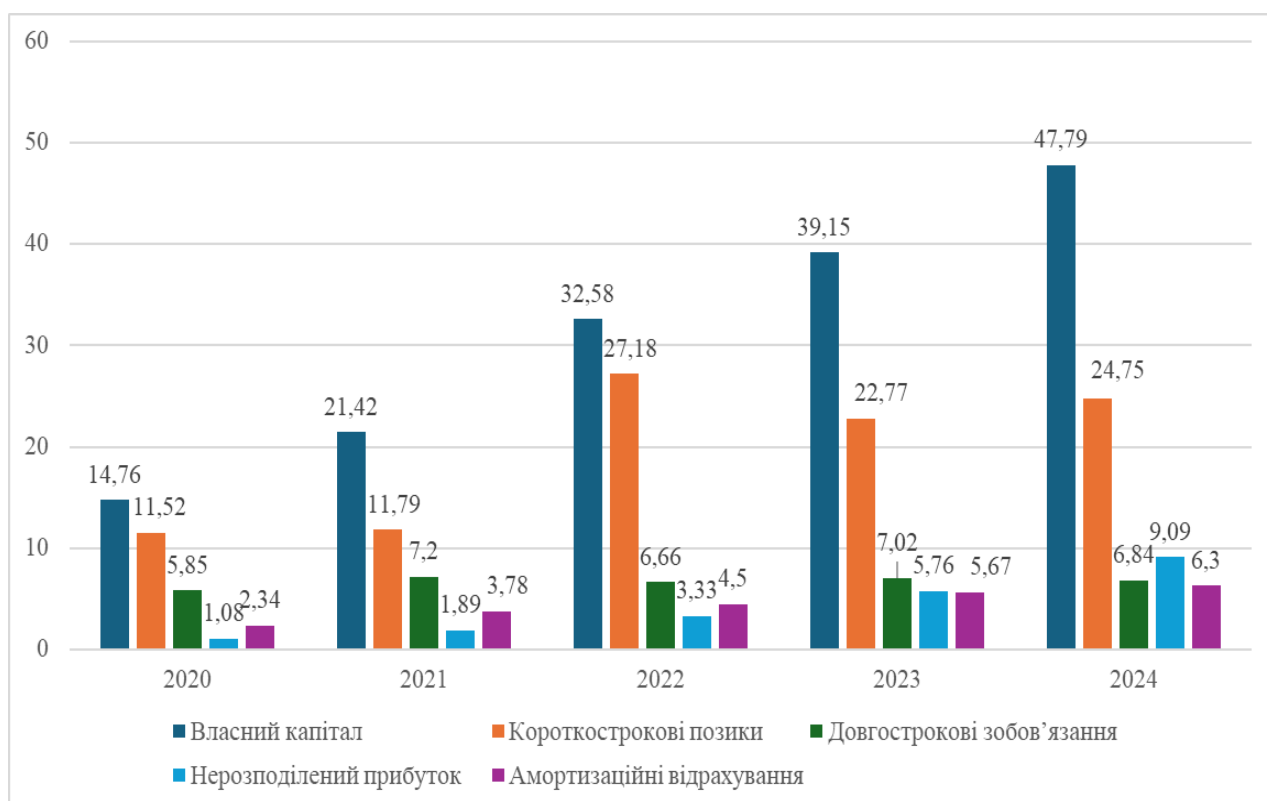


Рис. 2.1 – Динаміка структури джерел фінансового забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн

ПрАТ ТГК «Дністер» демонструє ефективну діяльність завдяки вигідному розташуванню, інтеграції в мережу «Premier Hotels» і адаптивній фінансовій стратегії. Зростання доходів, прибутку та активів, зниження боргового навантаження та контроль витрат підтверджують стійкість підприємства. Витратна політика відображає трудомісткий характер діяльності, з акцентом на оплату праці та матеріальні ресурси.

Фінансова стійкість покращується завдяки зростанню власного капіталу, що створює передумови для сталого розвитку в умовах нестабільності.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності на ринку готельних послуг

Готельний сектор України демонструє стійкість і адаптивність до умов воєнного часу, що відображається у зростанні туристичних потоків, підвищенні

заповнюваності готелів у ключових регіонах та активізації інвестиційної діяльності в рекреаційних зонах.

Готельний ринок України в 2024 році завершився позитивною динамікою, незважаючи на триваючу війну. Упродовж 2021–2024 рр. ринок готельних послуг в Україні зазнав суттєвих коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. У 2021 році обсяг ринку становив близько 15,12 млрд грн, що відображало поступове відновлення туристичної активності після пандемічних обмежень та стабілізацію внутрішнього попиту. Проте у 2022 році показник скоротився майже вдвічі — до 7,38 млрд грн, що було безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни, різким зменшенням в'їзного туризму та частковим припиненням роботи значної кількості об'єктів розміщення [22,36]. На рисунку 2.2 зображено динаміку обсягу ринку на 2021–2024 років.

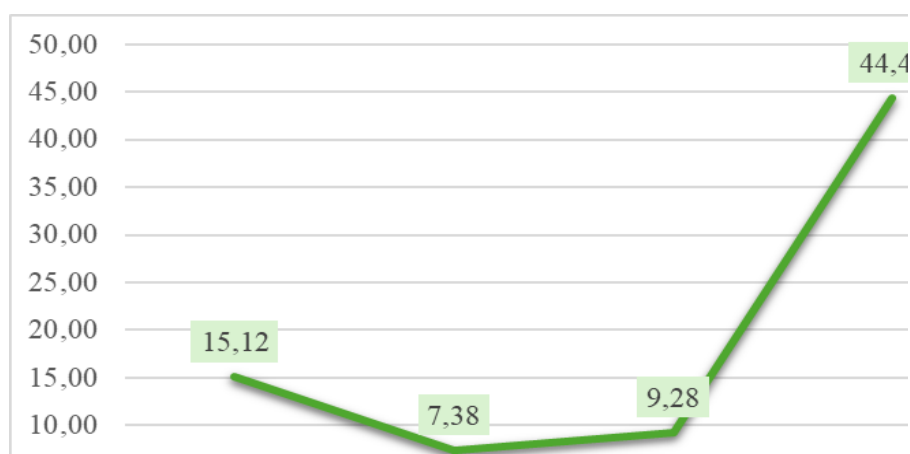


Рис. 2.2 – Динаміка обсягу ринку готельних послуг на 2021–2024 років, млрд грн [22,39]

У 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення, досягнувши рівня 9,28 млрд грн. Це зростання було зумовлено адаптацією готельного бізнесу до нових умов, переорієнтацією на внутрішнього споживача, розвитком сегменту довготривалого проживання та зростанням попиту в окремих відносно безпечних регіонах.

Найпомітніший стрибок відбувся у 2024 році, коли обсяг ринку досяг приблизно 44,4 млрд грн. Така динаміка може свідчити про комплексне

відновлення галузі, активізацію інвестицій у готельну інфраструктуру, зростання внутрішніх та ділових поїздок, а також про часткове повернення міжнародних туристичних потоків. Окрім цього, суттєву роль відіграв і фактор інфляційного зростання, що збільшив номінальні показники виручки [22,36].

Загалом, період 2021–2024 рр. демонструє високу чутливість готельного сектору до зовнішньоекономічних та соціально-політичних змін, водночас підтверджуючи його здатність до швидкої адаптації й масштабного відновлення за сприятливих умов.

На середину 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів, що формували різноманітну та багатосегментну структуру ринку. Серед них міжнародні мережі становили лише 1,1%, що свідчить про відносно низький рівень присутності глобальних брендів у вітчизняному готельному бізнесі. Це може бути зумовлено як високими інвестиційними ризиками, пов'язаними з безпековою ситуацією, так і специфікою внутрішнього попиту, який наразі орієнтований переважно на середній та економ-сегмент. На рисунку 2.3 зображено структуру готелів в Україні на 2024 рік.

Національні мережеві готелі займали 5,1% від загальної кількості об'єктів, демонструючи поступовий розвиток внутрішніх брендів, здатних конкурувати на регіональному рівні та забезпечувати стандартизований рівень обслуговування. Найбільшу частку ринку — 80,3% — становили незалежні готелі різних форматів, що свідчить про переважання індивідуального підходу до організації бізнесу та значну роль приватної ініціативи у галузі.

Мотелі формували 9,6% від загальної кількості закладів розміщення. Їхня популярність особливо помітна в регіонах із розвиненою дорожньою інфраструктурою та високою інтенсивністю транзитних перевезень. Хостели, частка яких становила 3,9%, залишаються нішевим, але важливим сегментом, орієнтованим на молодіжну аудиторію та туристів з обмеженим бюджетом [1,16].

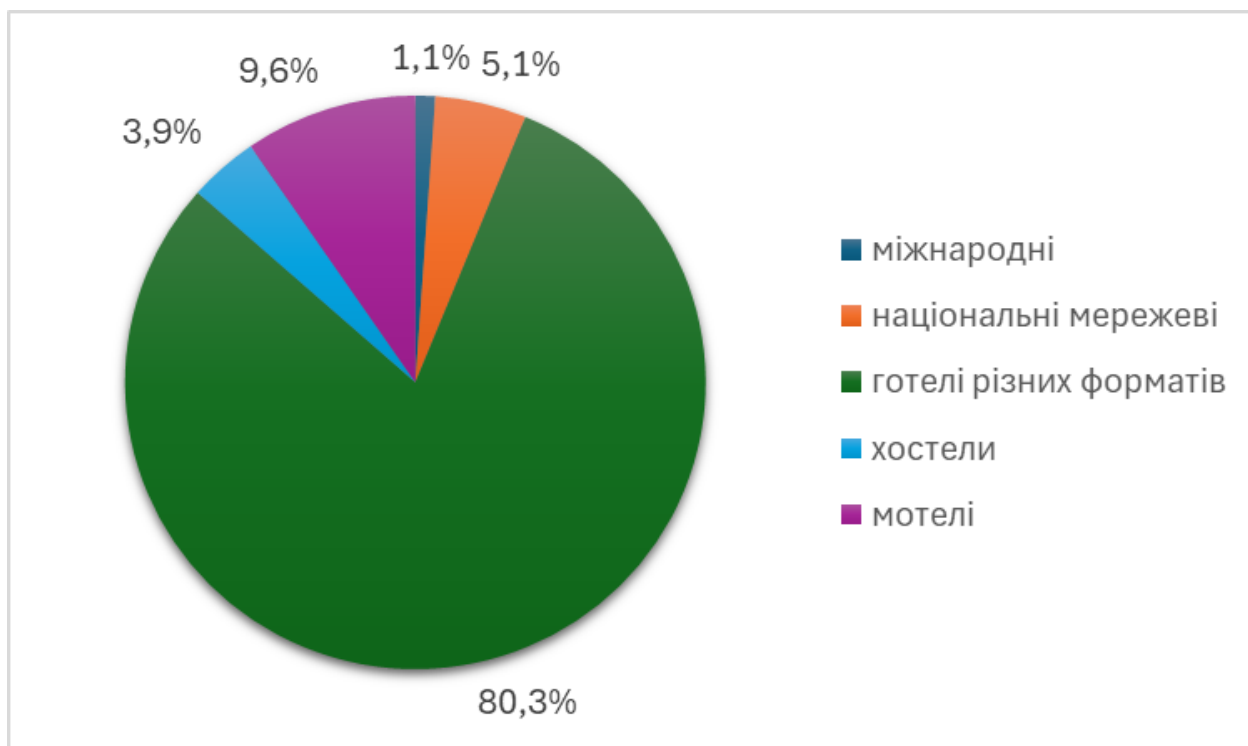


Рисунок 2.3 – Структура готелів за форматами в Україні на 2024 рік [1,16]

Туристичний збір, який є індикатором активності готельного ринку, у 2024 році в порівнянні з 2023 показав значне зростання в кількох регіонах. Найбільше зборів зафіксовано в Одеській (+39,63% р/р), Івано-Франківській (+104,97% р/р), Київській (+11,33% р/р), Львівська (+31,71% р/р) та Дніпропетровська (+38,05% р/р) областях. Київ лідирує за абсолютними обсягами туристичного збору, що відображає його статус ділового та туристичного центру [19]. Ці дані підтверджують, що регіони, віддалені від зони активних бойових дій, мають вищий потенціал для розвитку готельного бізнесу.

В таблиці 2.6 складено динаміку обсягу податкових надходжень від туристичного бізнесу за регіонами.

Лідером за абсолютними обсягами стабільно залишається м. Київ, що зумовлено високою концентрацією туристичних послуг, розвиненою інфраструктурою та значною часткою ділового туризму. Водночас найбільш динамічне зростання у 2024 році порівняно з попереднім періодом продемонструвала Івано-Франківська область, що свідчить про активізацію

гірськолижного та екотуризму, а також зростання інвестицій у рекреаційну сферу.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу податкових надходжень від туристичного бізнесу за регіонами України [19]

Регіон	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, %
м. Київ	336,6	222,8	229,8	389,9	69,67
Львівська	85,9	129,9	147,9	194,8	31,71
Київська	54,3	63,2	111,2	123,8	11,33
Івано-Франківська	65	106,2	58,3	119,5	104,97
Одеська	241,8	42,8	43,4	60,6	39,63
Дніпропетровська	42,3	35	43,1	59,5	38,05
Закарпатська	24,7	33,2	35,9	52,2	45,40
Полтавська	18,4	17	18,2	28,9	58,79
Харківська	44,6	24,6	16,2	22,8	40,74
Інші	175,4	135,5	106,2	166,73	57,00

Львівська та Київська області також характеризуються стабільно високими показниками, хоча їх темпи приросту менш виражені. Натомість такі регіони, як Одеська, Харківська та Дніпропетровська області, після різкого спаду у 2022–2023 роках демонструють поступове відновлення, що може бути наслідком адаптації туристичної галузі до нових умов і переорієнтації на внутрішній ринок. Загалом, позитивна динаміка у більшості регіонів у 2024 році свідчить про відновлювальні процеси в туристичному секторі, однак нерівномірність приросту вказує на потребу у регіонально диференційованій політиці підтримки галузі, спрямованій на стимулювання інвестицій, диверсифікацію туристичних продуктів та розвиток інфраструктури [19].

Основними центрами готельної активності залишаються Київ, Одеса, Львів та Буковель, кожен з яких має унікальні характеристики та різну динаміку розвитку. У 2024 році в цих регіонах спостерігалось зростання операційних

показників, хоча більшість готелів не досягли довоєнних рівнів заповнюваності та дохідності. Винятком є Буковель, де дохідність номерів у 2024 році сягнула рекордних 72 дол (+18% р/р), перевищивши навіть довоєнні показники п'ятизіркових готелів Києва (70 дол у 2021 році). Це зростання обумовлено сприятливими погодними умовами для гірськолижного відпочинку в січні–березні 2024 року, що підвищило заповнюваність готелів у регіоні до 59% порівняно з 45% у 2023 році.

У Києві спостерігалось значне пожвавлення бізнес-туризму та конференційної активності, що сприяло зростанню середньої заповнюваності готелів з 27% у 2023 році до 42% у 2024 році.

П'ятизіркові готелі столиці досягли 38%, що наближається до рівня 2021 року. Середня дохідність номера (RevPar) у Києві зросла майже вдвічі – з 15 до 27 дол – завдяки збільшенню середньої вартості номерів (ADR) на 15% та зростанню заповнюваності на 54%. Ці показники свідчать про відновлення попиту на бізнес-послуги та стабільне зростання столичного готельного ринку, що підтверджується аналітикою HotelMatrix за перший квартал 2025 року, де заповнюваність у січні зросла на 6% (до 35%), у лютому – на 4% (до 42%), а в березні – на 3% [27].

На рисунку 2.4 зображено динаміку заповнюваності готелів за туристичними регіонами на 2021-2024 роки.

Одеса також продемонструвала значне зростання, зумовлене відкриттям пляжів у 2024 році, що дозволило реалізувати відкладений попит на морський відпочинок, накопичений у 2022–2023 роках через заборону відвідування пляжів. У літній період заповнюваність готелів в Одесі досягла 58%, що на 29 відсоткових пунктів вище за показники 2023 року. Середньорічна заповнюваність зросла з 26–28% у 2022–2023 роках до 34% у 2024 році, а дохідність номерів збільшилася на 31% (з 14 до 19 дол) за незмінної середньої вартості номерів (54 дол). У першому кварталі 2025 року Одеса показала обережне зростання (+6% у січні) та стабільність у лютому–березні, що вказує

на необхідність додаткових стимулів для поживлення попиту в зимово-весняний період [27].

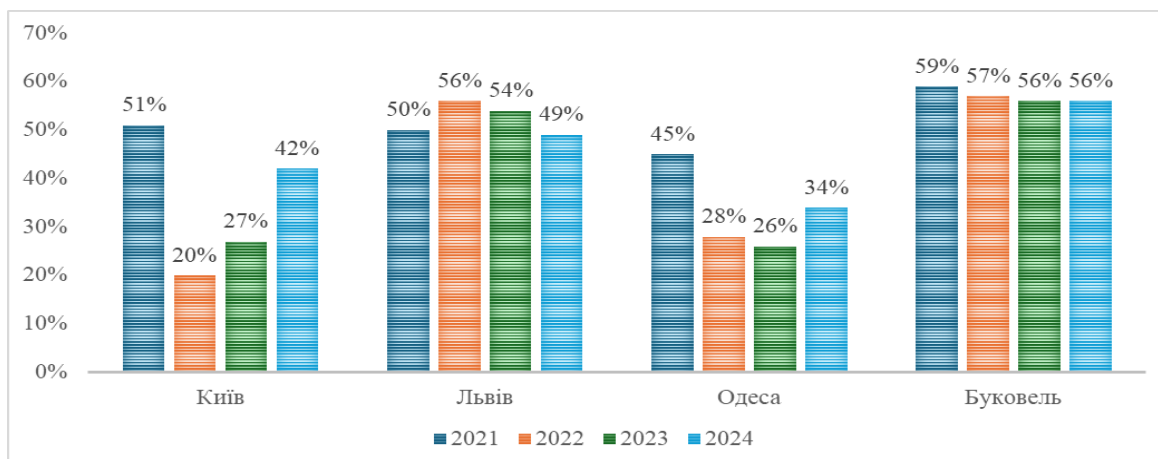


Рис. 2.4 – Динаміка заповнюваності готелів за туристичними регіонами України на 2021-2024 рр [27]

Львів, на відміну від інших регіонів, у 2024 році зазнав зниження попиту на готельні послуги. Середньорічна заповнюваність готелів скоротилася з 54% у 2023 році до 49% у 2024 році, а дохідність номерів впала на 13% – до 34 дол – через зниження середньої вартості номерів на 4% та заповнюваності на 8%.

На рисунку 2.5 сформовано динаміку середньої дохідності номеру в туристичних регіонах за останніми роками.

Основне просідання зафіксовано в першій половині 2024 року (44% проти 52% у 2023 році), тоді як у другій половині року показники залишилися на рівні 55%. Негативна динаміка туристичних надходжень (-7% р/р) у Львівській області пов'язана з частковою переорієнтацією попиту на Київ та Одесу, а також посиленням мобілізаційних заходів.

Проте в першому кварталі 2025 року львівські готелі показали відновлення: заповнюваність у січні зросла на 12% (до 47%), у лютому – на 7%, у березні – на 4%, що свідчить про реабілітацію регіону як туристичного центру.

Буковель демонструє виражену сезонність, з піковою заповнюваністю в січні 2024 року (59%) та спадом у березні 2025 року (з 50% до 37%). Це підкреслює необхідність розробки міжсезонних пропозицій, таких як спеціальні

пакети, акції для будніх днів та додаткові туристичні магніти, як зазначають у HotelMatrix. Незважаючи на сезонні коливання, Буковель залишається лідером за дохідністю завдяки високій середній вартості номерів та стабільному попиту в зимовий період.

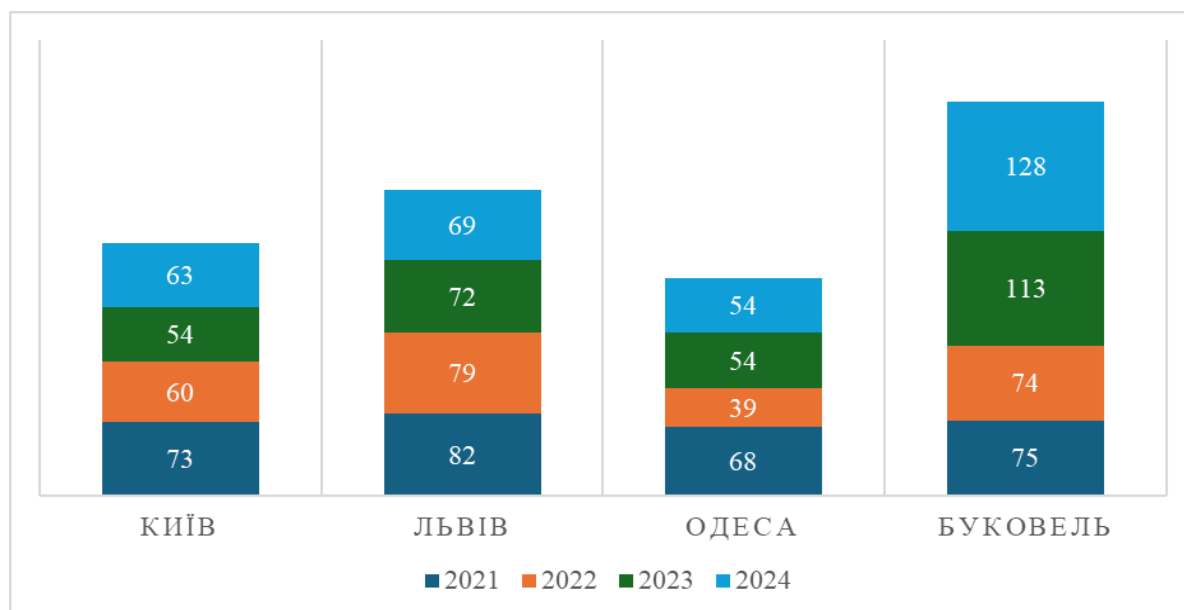


Рис. 2.5 – Динаміка середньої дохідності номеру в туристичних регіонах України на 2021-2024 рр., дол [27]

Втрати готельного ринку через війну є значними. У 2024 році Україна втратила чотири готелі в Києві, Харкові, Миколаєві та Кривому Розі, а ще 17 об'єктів зазнали пошкоджень у 2022–2023 роках, переважно на сході країни. Точна кількість зруйнованих чи пошкоджених готелів залишається невідомою, що ускладнює оцінку загальних втрат галузі. Проте безпечніші західні регіони, зокрема Івано-Франківська область та Львівщина, залишаються привабливими для інвестицій у готельну нерухомість [27].

Інвестиційна активність у готельному секторі зосереджена на рекреаційних регіонах, особливо в Карпатах. У 2024 році розпочато реалізацію масштабного проєкту GORO Mountain Resort у Львівській області, який передбачає будівництво 25 готелів на 5150 номерів, а також рекреаційної та комерційної інфраструктури на 800 га протягом наступних 15 років. Цей проєкт відображає тенденцію до розвитку дохідної нерухомості, такої як апарт-готелі та

котеджні містечка, що дозволяють девелоперам швидко повертати інвестиції завдяки продажу номерів. Первинний ринок у Карпатах зріс у 10 разів з 2022 року, і наразі реалізується близько 60 проєктів апарт-готелів і котеджних містечок. Медіанна заповнюваність готелів у регіоні становить 60%, а в найкращих об'єктах – 80–85%, що свідчить про високий інвестиційний потенціал не лише Буковелю, а й інших гірськолижних майданчиків, таких як Верховина, Славське, Драгобрат і Східниця [27].

Фінансові показники готельного ринку в 2024 році демонструють зростання дохідності, особливо в Києві та Буковелі. У столиці зростання RevPar на 80% зумовлене як підвищенням вартості номерів, так і зростанням заповнюваності. У Буковелі зростання дохідності (+18% р/р) досягнуто за рахунок підвищення ADR на 13%, незважаючи на стабільну заповнюваність. Одеса показала зростання RevPar на 31% завдяки збільшенню заповнюваності, тоді як Львів зазнав зниження через падіння попиту та вартості номерів. Ці регіональні відмінності підкреслюють важливість адаптації готельних стратегій до місцевих умов, включаючи сезонність і специфіку попиту.

Прогноз на 2025–2030 роки вказує на подальше зростання інвестиційної активності в Карпатах, де поєднання високої дохідності, порівняно низьких ризиків і попиту на рекреаційну нерухомість стимулює девелоперів. Очікується, що в Івано-Франківській області номерний фонд зросте на 600 одиниць, а в Одесі – на 300 у 2025 році. Довгострокові проєкти, такі як GORO Mountain Resort, можуть змінити структуру готельного ринку в західних регіонах, створивши нові центри тяжіння для туристів. Водночас Київ і Одеса залишатимуться ключовими осередками бізнес-туризму та морського відпочинку відповідно.

1. На основі дослідження можливо виокремити основні тенденції на ринку готельних послуг:
2. Відновлення після спаду 2022 року з поступовим зростанням виручки та попиту.
3. Домінування незалежних готелів при низькій частці міжнародних брендів.

- 4. Переорієнтація на внутрішній туризм як основне джерело попиту.
- 5. Зростання тарифів і середнього чеку під впливом інфляції та підвищення витрат.
- 6. Низька інвестиційна активність через безпекові ризики.

Висновки щодо ринку готельних послуг в Україні свідчать про його стійкість і адаптивність до викликів воєнного часу. Позитивна динаміка в ключових регіонах, таких як Київ, Одеса та Буковель, підтверджує потенціал для розвитку галузі, незважаючи на втрати інфраструктури на сході країни. Зростання туристичного збору, інвестиційна активність у Карпатах і поживавлення бізнес-туризму в столиці створюють передумови для відновлення ринку. Однак регіональні відмінності, зокрема сезонність у Буковелі та спад попиту у Львові в 2024 році, вказують на необхідність диференційованих стратегій для кожного регіону. Подальший розвиток залежить від стабілізації безпекової ситуації, підтримки інвесторів і впровадження міжсезонних пропозицій для забезпечення стабільного попиту.

В аналізі ринку готельних послуг PESTEL-аналіз використовується для глибокого розуміння зовнішніх чинників, які формують конкурентне середовище та визначають перспективи розвитку галузі. В таблиці 2.7 складено PESTEL-аналіз ринку готельних послуг.

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз ринку готельних послуг в Україні

Фактор	Склад	Вид ефекту
Політичний	Ситуація воєнного стану та безпекові ризики	Негативний: обмеження туристичних потоків, зниження інвестиційної привабливості в окремих регіонах
	Стабільність уряду та регуляторна політика	Позитивний: підтримка туристичного сектору через пільги та субсидії може сприяти відновленню
	Міжнародні санкції та обмеження на подорожі	Негативний: зменшення в'їзного туризму з окремих країн

Продовження табл. 2.7

Економічний	Інфляція та зростання цін	Негативний: підвищення витрат на утримання готелів; Позитивний: зростання номінальної виручки
	Зміна купівельної спроможності населення	Негативний: скорочення попиту на преміум-сегмент через економічні труднощі
	Інвестиційна активність у рекреаційних зонах	Позитивний: зростання номерного фонду та інфраструктури, особливо в Карпатах
Соціальний	Зміна пріоритетів внутрішнього туризму	Позитивний: зростання попиту на відпочинок у безпечних регіонах (Карпати, Одеса)
	Демографічні зміни та мобілізація	Негативний: зниження кількості потенційних клієнтів через міграцію та мобілізацію
	Зростання популярності екотуризму	Позитивний: попит на готелі в рекреаційних зонах, таких як Буковель, Славське
Технологічний	Впровадження систем онлайн-бронювання	Позитивний: спрощення доступу до готельних послуг, зростання клієнтської бази
	Автоматизація готельних процесів	Позитивний: зниження операційних витрат, підвищення якості обслуговування
	Обмежений доступ до сучасних технологій через санкції	Негативний: ускладнення оновлення інфраструктури та програмного забезпечення
Екологічний	Попит на екологічно стійкі готелі	Позитивний: зростання інтересу до зелених технологій та еко-готелів
	Вплив кліматичних умов на сезонність	Позитивний/Негативний: сприятливі погодні умови сприяють туризму в Карпатах, але сезонність обмежує попит у міжсезоння
	Екологічні стандарти та регуляції	Негативний: додаткові витрати на відповідність екологічним нормам
Легальний	Зміни в оподаткуванні туристичного збору	Позитивний: зростання надходжень до місцевих бюджетів; Негативний: додаткове фінансове навантаження на готелі
	Регулювання діяльності готелів у воєнний час	Негативний: обмеження на роботу в окремих регіонах через безпекові вимоги
	Законодавча підтримка інвестицій у туризм	Позитивний: спрощення процедур для інвесторів у рекреаційних зонах

Ринок готельних послуг в Україні демонструє стійкість і адаптивність до умов воєнного часу, що відображається у відновленні попиту, зростанні виручки та інвестиційній активності, особливо в безпечних регіонах, таких як Карпати, Київ та Одеса. Незважаючи на значні виклики, зокрема втрати інфраструктури, зниження в'їзного туризму та регіональні відмінності в попиті, галузь показує позитивну динаміку завдяки переорієнтації на внутрішній туризм, зростанню ділової активності та розвитку рекреаційних зон. Однак нерівномірність відновлення, сезонність і безпекові ризики вказують на потребу в диференційованих стратегіях, спрямованих на стимулювання міжсезонного попиту, залучення інвестицій та вдосконалення інфраструктури для забезпечення сталого розвитку сектору в довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка внутрішнього середовища підприємства в контексті наявної стратегії розвитку

Оцінка внутрішнього середовища підприємства є ключовим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити її ресурси, компетенції та конкурентні переваги, а також визначити потенційні можливості для розвитку. Цей процес передбачає комплексне вивчення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи організаційну структуру, управлінські процеси, людські ресурси, фінансові показники, технологічні можливості, маркетингову стратегію та операційну ефективність. Такий аналіз є основою для формування стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища часто використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також модель VRIO для оцінки унікальності та цінності ресурсів компанії. Ці методи допомагають виявити

ключові конкурентні переваги, які можуть бути використані для зміцнення ринкових позицій, а також визначити зони, що потребують вдосконалення. Наприклад, унікальні технологічні розробки або сильний бренд можуть стати основою для диференціації, тоді як низька операційна ефективність може вимагати реорганізації процесів.

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою невизначеністю та швидкими змінами, оцінка внутрішнього середовища набуває особливого значення. Вона дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й використовувати свої внутрішні ресурси для створення стійких конкурентних переваг. Наприклад, компанії, які інвестують у цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу, мають більше шансів успішно конкурувати на глобальних ринках. Водночас організації, які ігнорують внутрішні слабкості, ризикують втратити свої позиції через неефективність або нездатність відповідати ринковим вимогам [29].

Оцінка внутрішнього середовища ПрАТ ТГК «Дністер» є критично важливим елементом для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного готельного ринку України.

Одним із суттєвих недоліків внутрішнього середовища ПрАТ ТГК «Дністер» є обмежене використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), який набуває дедалі більшого значення в готельній індустрії. Штучний інтелект може значно підвищити ефективність операційних процесів, наприклад, через автоматизацію бронювання, персоналізацію пропозицій для гостей, оптимізацію ціноутворення за допомогою прогнозування попиту чи аналізу поведінки клієнтів. У готельному бізнесі ШІ також використовується для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти, які забезпечують цілодобову підтримку, або для аналізу відгуків гостей із соціальних мереж для покращення сервісу. Відсутність інтеграції таких технологій у ПрАТ ТГК «Дністер» може обмежувати його здатність конкурувати з іншими готелями, які активно впроваджують ШІ для підвищення клієнтського досвіду та зниження операційних витрат. Наприклад, сучасні готелі в Києві та Одесі, де попит на

бізнес-туризм зростає, використовують ШІ для аналізу даних про клієнтів, що дозволяє пропонувати персоналізовані пакети та підвищувати заповнюваність. У 2024 році Київ продемонстрував зростання заповнюваності готелів до 42%, частково завдяки технологічним інноваціям, тоді як Львів відстає через консервативний підхід до впровадження нових технологій. Впровадження ШІ могло б допомогти ПрАТ ТГК «Дністер» компенсувати спад попиту, оптимізувати маркетингові кампанії та покращити управління доходами, що є особливо актуальним в умовах сезонності та економічної нестабільності.

Плавню переходячи до аналізу конкурентів, варто зазначити, що ПрАТ ТГК «Дністер» функціонує в умовах високої конкуренції на львівському готельному ринку, який залишається одним із ключових туристичних центрів України, попри тимчасовий спад попиту у 2024 році.

Розглянемо основних конкурентів, які використовують сучасні технології у бізнес-процесах.

BANKHOTEL, розташований у відреставрованій будівлі Австро-Угорського банку на вулиці Листопадового Чину, 8, є одним із популярніших готелів Львова. Цей п'ятизірковий заклад із 101 номером, від стандартних до Президентського люкса, вражає вишуканим дизайном, що поєднує історичні елементи з сучасними акцентами. Гості високо оцінюють ресторан SAFE з авторською українською кухнею, винний бар із 270 позиціями вин та конференц-зали, які ідеально підходять для ділових заходів. За відгуками на Booking.com, готель має рейтинг 9.4/10, а гості особливо хвалять привітний персонал і сніданки з локальними продуктами. Щодо використання штучного інтелекту, BANKHOTEL застосовує AI для аналізу відгуків гостей, що дозволяє швидко реагувати на їхні потреби та вдосконалювати сервіс. Також готель використовує чат-боти на базі AI для автоматизації бронювання та відповідей на стандартні запитання клієнтів, що підвищує ефективність роботи рецепції [35,43].

Leopolis Hotel, розташований на вулиці Театральній, 16, у самому серці Старого міста, є синонімом елегантності та розкоші. Цей п'ятизірковий готель пропонує просторі номери, SPA-центр із сауною та джакузі, а також ресторан

європейської кухні та сигарну кімнату. З рейтингом 9.2/10 на Booking.com, гості відзначають атмосферу аристократичності та бездоганний сервіс, що робить його ідеальним для романтичних подорожей. Leopolis використовує штучний інтелект для персоналізації гостьового досвіду: AI аналізує вподобання клієнтів, щоб пропонувати індивідуальні послуги, наприклад, вибір подушок чи рекомендації страв у ресторані. Крім того, готель застосовує AI для прогнозування попиту, що допомагає оптимізувати ціноутворення та забезпечити максимальну заповненість номерів [35,53].

Citadel Inn, розташований у старовинній фортеці на вулиці Грабовського, 11, переносить гостей у часи Австро-Угорської імперії. Готель оточений мальовничим парком, що створює атмосферу спокою, а його 26 номерів вирізняються вишуканим дизайном. З рейтингом 8.9/10 на Booking.com, гості хвалять історичну атмосферу, сауну та зручність для ділових подорожей завдяки бізнес-центру. Citadel Inn використовує штучний інтелект для управління енергоефективністю: AI-системи контролюють освітлення та опалення в номерах, оптимізуючи витрати енергії залежно від присутності гостей. Також готель застосовує AI для аналізу даних про бронювання, що дозволяє ефективно планувати маркетингові кампанії [35,45].

Swiss Hotel, розташований у центрі Львова на вулиці Князя Романа, 20, поєднує європейські стандарти з галицьким колоритом. Готель пропонує комфортабельні номери, ресторан «Валентино» з італійською кухнею та терасу з видом на місто. З рейтингом 9.0/10 на Booking.com, гості цінують зручне розташування та смачні сніданки. Swiss Hotel використовує штучний інтелект для автоматизації маркетингу: AI-алгоритми аналізують поведінку клієнтів на сайті та в соціальних мережах, щоб створювати персоналізовані рекламні пропозиції. Крім того, готель застосовує AI для обробки зображень із камер відеоспостереження, що підвищує рівень безпеки гостей [35,53].

Astoria Hotel, п'ятизірковий готель на вулиці Городоцькій, 15, працює з 1894 року і вражає класичним дизайном із сучасними акцентами. Розташований поруч із Оперним театром, він пропонує SPA-зону з 10-метровим басейном і

ресторан із європейською кухнею. З рейтингом 8.8/10 на Booking.com, гості хвалять спа-комплекс і просторі номери. Astoria використовує штучний інтелект для управління відгуками: AI-системи аналізують коментарі гостей на платформах, як-от Tripadvisor, і виділяють ключові аспекти для покращення сервісу. Також готель застосовує AI для оптимізації роботи спа-центру, автоматично розподіляючи час для процедур залежно від графіка гостей [35,42].

Grand Hotel Lviv Casino & Spa, розташований на проспекті Свободи, 13, є унікальним завдяки наявності казино та розкішного спа-комплексу. Готель, що працює з 1894 року, пропонує вишукані номери та масажні кабінети, а його рейтинг на Booking.com становить 9.1/10. Гості люблять спа та центральне розташування. Grand Hotel використовує штучний інтелект для аналізу ігрової активності в казино, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для гостей, які цікавляться азартними іграми. Крім того, AI допомагає оптимізувати розклад спа-процедур, забезпечуючи максимальну зручність для клієнтів [35,53].

Ibis Styles Lviv Center на вулиці Шухевича, 3, — це сучасний готель із яскравим дизайном, орієнтований на молодих мандрівників і сім'ї. З рейтингом 8.7/10 на Booking.com, він пропонує сімейні номери та дитячу ігрову зону, а гості хвалять чистоту та привітний персонал. Ibis Styles використовує штучний інтелект для автоматизації системи лояльності: AI аналізує історію бронювань клієнтів, щоб пропонувати знижки та спеціальні пропозиції. Також готель застосовує AI-чат-боти для швидкої комунікації з гостями через месенджери, що зменшує навантаження на персонал [35,49].

На основі цього дослідження було проведено аналіз конкурентоспроможності ПрАТ ТГК «Дністер» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, що є ефективним інструментом для порівняльного оцінювання позицій підприємства відносно конкурентів. Багатокутник конкурентоспроможності — це графічний метод, який дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони підприємства за кількома ключовими параметрами, такими як якість сервісу, цінова політика, розташування, рівень технологічної інноваційності, маркетингова активність і фінансова стабільність. Кожен

параметр оцінюється за певною шкалою (наприклад, від 1 до 10), а результати з'єднуються в багатокутник, який порівнюється з аналогічними багатокутниками конкурентів. особливість використання цього методу полягає в його здатності наочно демонструвати конкурентні переваги та недоліки, що сприяє розробці стратегій для їх усунення. На основі дослідження, даних з офіційних джерел та оцінками у [Booking.com](https://www.booking.com) було складено багатокутник, який зображено на рисунку 2.6.

ПрАТ ТГК «Дністер» демонструє стабільно високий рівень якості сервісу, що є однією з його сильних сторін, однак поступається деяким конкурентам, які досягають вищих стандартів у цьому аспекті. Щодо цінової політики, готель пропонує досить конкурентні умови, які є привабливими для клієнтів, хоча окремі конкуренти мають більш агресивні стратегії ціноутворення, що може впливати на вибір споживачів, орієнтованих на економію. Розташування ПрАТ ТГК «Дністер» є однією з його ключових переваг, оскільки воно вигідно вирізняється серед більшості конкурентів, що сприяє залученню гостей, які цінують зручність доступу до основних міських локацій.

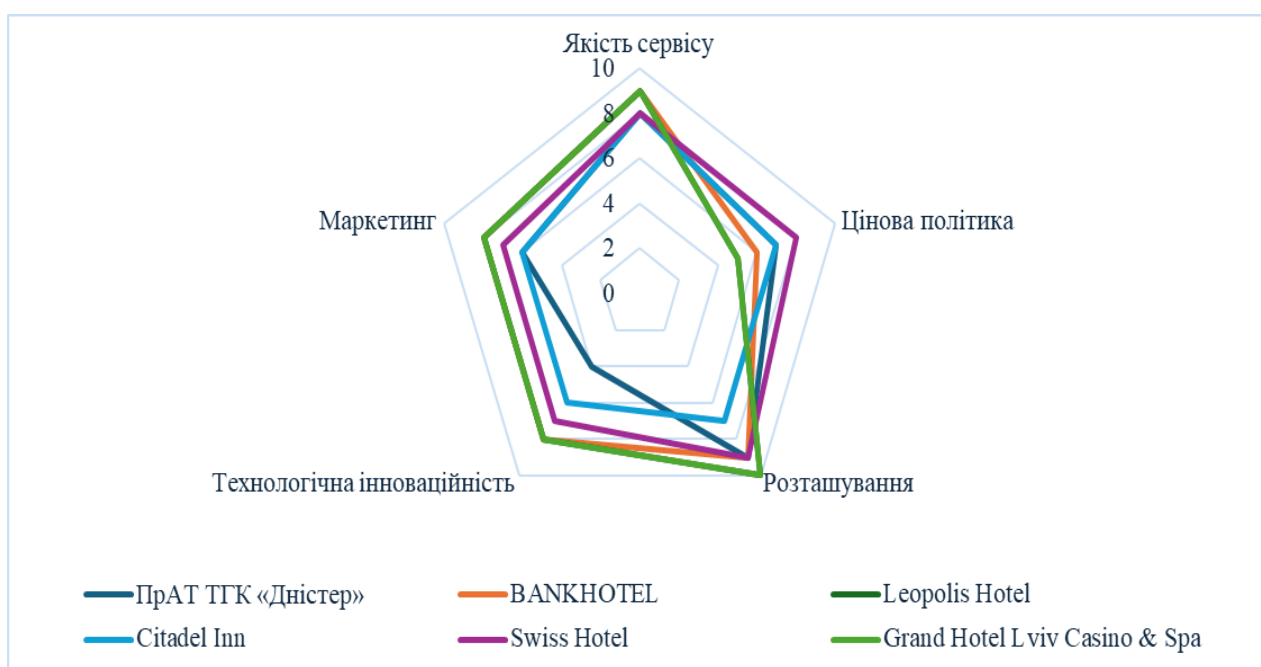


Рис. 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності на ринку готельних послуг м. Львів

Проте в аспекті технологічної інноваційності готель значно відстає від лідерів ринку, які активно впроваджують сучасні рішення для підвищення комфорту та зручності гостей. Це може бути критичним недоліком у сучасних умовах, коли клієнти дедалі більше цінують технологічні нововведення, такі як автоматизовані системи бронювання чи інноваційні сервіси в номерах. Щодо маркетингу, ПрАТ ТГК «Дністер» застосовує помірно ефективні стратегії, але вони поступаються більш активним і креативним підходам конкурентів, які краще привертають увагу цільової аудиторії через сучасні канали комунікації та брендинг.

Загалом, ПрАТ ТГК «Дністер» займає конкурентоспроможну позицію завдяки вигідному розташуванню та стабільній якості сервісу, але для посилення своєї позиції на ринку необхідно зосередитися на впровадженні технологічних інновацій та вдосконаленні маркетингових стратегій. Це дозволить готелю не лише утримувати наявних клієнтів, а й залучати нові сегменти, конкуруючи з лідерами галузі на рівних.

Для подальшого вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ ТГК «Дністер» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволить системно оцінити сильні та слабкі сторони готелю, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища, що сприятиме розробці ефективної стратегії розвитку.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного менеджменту, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Назва методу є акронімом англійських термінів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики організації, такі як якість сервісу, технологічна база чи фінансова стабільність, тоді як можливості й загрози стосуються зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкурентну динаміку чи економічні умови.

Метод передбачає систематизацію цих факторів у матрицю, що сприяє чіткому розумінню поточного стану організації та визначенню стратегічних

пріоритетів. SWOT-аналіз широко застосовується в управлінських науках і практиці завдяки своїй простоті, універсальності та здатності інтегрувати якісні й кількісні дані, що робить його ефективним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі [29].

В таблиці 2.8 складено SWOT-аналіз ПрАТ ТГК «Дністер».

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ ТГК «Дністер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Вигідне розташування в історичному центрі Львова - Висока якість сервісу, стабільна репутація - Фінансова стійкість - Диверсифікація доходів - Наявність укриття для безпеки гостей	- Обмежене використання AI-технологій - Недостатньо активні маркетингові стратегії - Високі операційні витрати - Відсутність інноваційних сервісів у номерах - Консервативний підхід до модернізації - Обмежений кадровий потенціал для роботи з AI
Можливості	Загрози
- Впровадження AI для автоматизації, аналізу відгуків, прогнозування попиту - Розвиток міжсезонних пропозицій для стабільного попиту - Інвестиційна активність у західних регіонах - Використання хмарних платформ і AI-інструментів для оптимізації - Інтеграція з трендами цифрової трансформації та зелених ініціатив	- Висока конкуренція від готелів із сучасними технологіями - Сезонність попиту у Львові - Нестабільність економіки та безпекові ризики через воєнний стан - Переорієнтація туристів на Київ та Одесу - Зростання витрат через інфляцію, що знижує маржинальність

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має сильні сторони, які забезпечують його конкурентоспроможність, але потребує вдосконалення для подолання слабкостей і використання ринкових можливостей в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

Сильні сторони включають вигідне розташування в історичному центрі Львова, що приваблює туристів, стабільну якість сервісу та фінансову стійкість. Інтеграція в мережу «Premier Hotels» і диверсифікація доходів знижують ризики, а наявність укриття підвищує безпеку. Проте слабкі сторони, такі як обмежене

використання штучного інтелекту і недостатньо активний маркетинг, стримують конкуренцію з готелями, що застосовують сучасні технології. Високі операційні витрати і консервативний підхід до модернізації обмежують інноваційний потенціал.

Можливості зовнішнього середовища включають зростання внутрішнього туризму, інвестиційну активність у західних регіонах і потенціал ІІІ для оптимізації бронювання, маркетингу та персоналізації сервісу. Впровадження міжсезонних пропозицій може стабілізувати попит. Загрози охоплюють високу конкуренцію, сезонність попиту, економічну нестабільність через воєнний стан і зростання витрат через інфляцію.

Отже, ПрАТ ТГК «Дністер» має потенціал для розвитку завдяки розташуванню та фінансовій стабільності, але потребує впровадження AI, активізації маркетингу та міжсезонних пропозицій для подолання слабкостей і конкуренції. Стратегічне управління має враховувати економічні та безпекові загрози, щоб забезпечити сталий розвиток у висококонкурентному готельному ринку України.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР» НА ОСНОВІ AI-ІНСТРУМЕНТІВ

3.1 Обґрунтування проєкту цифровізації бізнес-процесів підприємства з використанням AI-інструментів

ПРАТ ТГК «Дністер» стикається з низкою викликів, які обмежують його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг Львова. Основні проблеми включають обмежене використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, неефективне управління заповнюваністю номерів, високі операційні витрати та недостатньо активний маркетинг. Ці недоліки призводять до втрати клієнтів на користь конкурентів, які активно застосовують AI для оптимізації бізнес-процесів і підвищення клієнтського досвіду. Впровадження AI-технологій може стати вирішальним кроком для подолання цих проблем, забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Однією з ключових проблем є низький рівень технологічної інноваційності. Готель використовує переважно традиційні методи управління, що обмежує його здатність швидко реагувати на зміни попиту чи оптимізувати операційні процеси. Наприклад, відсутність автоматизованих систем бронювання та аналізу клієнтських даних ускладнює прогнозування заповнюваності, особливо в умовах сезонності, коли попит у Львові знижується до 49% у 2024 році. Конкуренти, такі як BANKHOTEL, використовують AI для аналізу відгуків гостей і автоматизації бронювань, що підвищує їхню ефективність і клієнтську лояльність. Ще одна проблема — високі операційні витрати, зокрема зростання витрат на оплату праці на 232,45% у 2024 році, що знижує рентабельність. AI може допомогти автоматизувати рутинні процеси, такі як клієнтська підтримка чи управління ресурсами, зменшивши витрати. Крім того, маркетингова стратегія готелю залишається недостатньо активною, спираючись на традиційні канали, тоді як конкуренти, як-от Swiss Hotel,

застосовують AI для створення персоналізованих рекламних кампаній на основі аналізу поведінки клієнтів у соціальних мережах.

Можливості AI для вирішення цих проблем є значними. Машинне навчання може прогнозувати попит і оптимізувати ціноутворення, що допоможе стабілізувати заповнюваність номерів у міжсезоння. Обробка природної мови дозволить аналізувати відгуки клієнтів із платформ, таких як Booking.com, для швидкого виявлення проблем у сервісі та їх виправлення. Чат-боти на базі AI можуть автоматизувати комунікацію з гостями, зменшивши навантаження на персонал і підвищивши якість обслуговування. Наприклад, Leopolis Hotel використовує AI для персоналізації пропозицій, що сприяє залученню клієнтів. Генетичні алгоритми можуть оптимізувати розподіл ресурсів, наприклад, у ресторані чи спа-центрі, зменшуючи витрати на енергоносії та продукти, як це робить Citadel Inn. У таблиці 3.1 зазначено ключові проблеми ПрАТ ТГК «Дністер» та відповідні можливості AI для їх вирішення, з урахуванням прикладів конкурентів.

Таблиця 3.1

Поточні проблеми ПрАТ ТГК «Дністер» та можливості AI для їх вирішення

Проблема	Опис проблеми	Можливості AI для вирішення	Приклад конкурентів з AI
Обмежене використання технологій	Традиційні методи управління, відсутність автоматизації	Машинне навчання для прогнозування попиту; NLP для аналізу відгуків	Leopolis Hotel: AI для персоналізації пропозицій
Низька заповнюваність	Сезонний спад попиту (49% у 2024 році)	AI для динамічного ціноутворення та маркетингових кампаній	Swiss Hotel: AI для персоналізованих рекламних пропозицій
Високі операційні витрати	Зростання витрат на оплату праці та матеріали	Автоматизація через чат-боти та системи управління ресурсами	Citadel Inn: AI для енергоефективності
Недостатній маркетинг	Обмежена активність у цифрових каналах	AI для аналізу клієнтських даних і таргетованої реклами	BANKHOTEL: AI-чат-боти для бронювання та маркетингу

Впровадження AI-технологій відкриває для ПрАТ ТГК «Дністер» нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, прогнозування попиту за допомогою машинного навчання дозволить готелю гнучко адаптувати ціни до ринкових умов, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Це може збільшити дохідність номерів (RevPar), як це спостерігається в Києві, де готелі досягли зростання RevPar на 80% завдяки технологічним інноваціям. NLP-аналіз відгуків допоможе швидше реагувати на потреби клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і рейтинг готелю на платформах, таких як Booking.com, де конкуренти, як-от BANKHOTEL, вже мають перевагу. Автоматизація клієнтської підтримки через чат-боти, як у Mini-Hotel Guest House Inn Lviv, зменшить витрати на персонал і забезпечить цілодобову комунікацію з гостями, що особливо цінно для іноземних туристів.

Крім того, AI може оптимізувати операційні процеси, такі як управління запасами в ресторані «Дністер» чи спа-центрі. Наприклад, подібно до Deluxe Hotel Kurava, AI може прогнозувати попит на страви, зменшуючи харчові відходи, що сприятиме зниженню витрат. Системи енергоефективності, як у Citadel Inn, дозволять скоротити витрати на опалення та освітлення, що є актуальним з огляду на зростання операційних витрат. Маркетингові кампанії, підкріплені AI-аналітикою, допоможуть залучити нові сегменти клієнтів, наприклад, молодих мандрівників, як це робить Ibis Styles Lviv Center, пропонуючи знижки на основі історії бронювань.

Впровадження AI також сприятиме адаптації до ринкових тенденцій, таких як зростання внутрішнього туризму та попит на персоналізовані послуги. Готель зможе створювати спеціальні пропозиції для міжсезоння, як це роблять у Буковелі, щоб стабілізувати попит. У довгостроковій перспективі AI-технології забезпечать ПрАТ ТГК «Дністер» конкурентну перевагу, підвищивши ефективність, якість сервісу та фінансову стійкість, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі Львова.

Для вирішення виявлених проблем ПрАТ ТГК «Дністер», таких як низька технологічна інноваційність, неефективне управління заповнюваністю, високі операційні витрати та недостатньо активний маркетинг, необхідно впровадити конкретні AI-інструменти, адаптовані до потреб готельного бізнесу. На основі теоретичних методів штучного інтелекту, описаних у розділі 1, для підприємства пропонується використання трьох ключових інструментів: машинне навчання для прогнозування попиту, обробка природної мови для аналізу відгуків клієнтів і чат-боти на базі AI для персоналізації сервісу та автоматизації клієнтської підтримки. Ці інструменти дозволять оптимізувати операційні процеси, підвищити клієнтську лояльність і зміцнити конкурентні позиції готелю на ринку Львова.

Машинне навчання для прогнозування попиту є ефективним інструментом для управління заповнюваністю номерів, що є критично важливим у періоди сезонного спаду попиту. Алгоритми машинного навчання, такі як регресійні моделі чи градієнтний бустинг, можуть аналізувати історичні дані про бронювання, сезонні тенденції, ринкові умови та поведінку клієнтів, щоб прогнозувати попит із високою точністю. Наприклад, у готельному бізнесі такі моделі дозволяють впроваджувати динамічне ціноутворення, яке коригує ціни залежно від прогнозованого попиту, підвищуючи дохідність номерів (RevPar). Це особливо актуально для ПрАТ ТГК «Дністер», де низька заповнюваність у 2024 році (49%) потребує оптимізації. Програмні бібліотеки, такі як TensorFlow або Scikit-learn, можуть бути використані для створення таких моделей, забезпечуючи швидке розгортання та адаптацію до специфіки готелю.

Обробка природної мови пропонує можливості для аналізу текстових даних, таких як відгуки клієнтів на платформах Booking.com чи TripAdvisor. NLP-алгоритми, зокрема моделі на основі трансформерів, як BERT, дозволяють проводити аналіз настроїв, виявляти ключові проблеми в сервісі та визначати пріоритети для покращення. Наприклад, аналіз відгуків може показати, що гості незадоволені тривалістю очікування на рецепції чи якістю сніданків, що дасть змогу оперативно внести корективи. Для ПрАТ ТГК «Дністер» це допоможе

підвищити рейтинг (нині нижчий, ніж у конкурентів, таких як BANKHOTEL з оцінкою 9.4/10) та залучити більше клієнтів. Бібліотека Hugging Face Transformers забезпечує доступ до попередньо навчених моделей, які можна адаптувати до потреб готелю з мінімальними витратами.

Чат-боти на базі AI є ідеальним рішенням для автоматизації клієнтської підтримки та персоналізації сервісу. Такі системи, побудовані на основі NLP і моделей генеративного AI, як GPT, можуть відповідати на стандартні запитання гостей цілодобово, допомагати з бронюванням, надавати рекомендації щодо ресторану чи спа-послуг і навіть пропонувати персоналізовані пакети на основі вподобань клієнтів. Наприклад, чат-бот може запропонувати гостю спеціальну знижку на спа-процедури, якщо аналіз його попередніх бронювань показує інтерес до wellness-послуг. Це зменшить навантаження на персонал, скоротить операційні витрати та покращить клієнтський досвід, як це роблять конкуренти, наприклад, Mini-Hotel Guest House Inn Lviv. Платформи, такі як Dialogflow або Rasa, дозволяють швидко створювати та інтегрувати чат-ботів у сайт готелю чи месенджери.

Для реалізації цих інструментів доцільно використовувати хмарні платформи, такі як Google Cloud або AWS, які забезпечують обчислювальні ресурси для обробки великих даних і розгортання AI-моделей. Наприклад, AWS SageMaker може автоматизувати створення та навчання моделей машинного навчання, а Google Cloud Natural Language API спрощує аналіз текстових даних. Ці платформи дозволяють масштабувати рішення залежно від потреб готелю, зменшуючи початкові витрати на інфраструктуру.

У таблиці 3.2 наведено опис вибраних AI-інструментів, їх функціонал, приклади використання в готельному бізнесі та програмне забезпечення для реалізації.

Впровадження цих AI-інструментів дозволить ПрАТ ТГК «Дністер» вирішити ключові проблеми, такі як низька заповнюваність і високі витрати, шляхом автоматизації та оптимізації процесів. Машинне навчання забезпечить гнучке ціноутворення, що підвищить дохідність у періоди низького попиту, як

це спостерігається у конкурентів у Буковелі, де RevPar зросла на 18% завдяки подібним стратегіям.

Таблиця 3.2

Вибрані AI-інструменти для впровадження в ПрАТ ТГК «Дністер»

AI-інструмент	Функціонал	Приклади використання в готельному бізнесі	Програмне забезпечення/платформи
Машинне навчання	Прогнозування попиту, динамічне ціноутворення	Оптимізація цін для підвищення заповнюваності, прогнозування сезонного попиту	TensorFlow, Scikit-learn, AWS SageMaker
Обробка природної мови (NLP)	Аналіз відгуків клієнтів, виявлення проблем у сервісі	Покращення якості сервісу на основі аналізу настроїв із відгуків	Hugging Face Transformers, Google Cloud Natural Language API
Чат-боти на базі AI	Автоматизація клієнтської підтримки, персоналізація пропозицій	Цілодобова підтримка гостей, рекомендації індивідуальних послуг	Dialogflow, Rasa, Microsoft Azure Bot Service

NLP-аналіз відгуків допоможе швидше реагувати на потреби клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і конкурентоспроможність готелю порівняно з лідерами, такими як Leopolis Hotel. Чат-боти не лише зменшать витрати на персонал, але й створять сучасний клієнтський досвід, що є стандартом у готелях, як Ibis Styles Lviv Center.

Інтеграція цих інструментів потребує початкових інвестицій у навчання персоналу та налаштування систем, але довгострокові вигоди, такі як зниження операційних витрат на 10–20% і підвищення клієнтської задоволеності, виправдають ці витрати. Наприклад, автоматизація клієнтської підтримки через чат-боти може скоротити час відповіді на запити до 1–2 секунд, як у 73% компаній, що використовують подібні технології. Хмарні платформи забезпечать гнучкість і масштабованість, дозволяючи готелю поступово розширювати використання AI, наприклад, додавши генетичні алгоритми для оптимізації ресурсів у ресторані чи спа-центрі.

Ці інструменти також сприятимуть адаптації до ринкових тенденцій, таких як зростання внутрішнього туризму та попит на персоналізовані послуги. Наприклад, персоналізовані пропозиції через чат-боти можуть залучити молодих мандрівників, які становлять значну частину аудиторії Ibis Styles Lviv Center. У поєднанні з маркетинговими кампаніями, підкріпленими AI-аналітикою, це дозволить ПрАТ ТГК «Дністер» не лише утримувати наявних клієнтів, але й залучати нові сегменти, зміцнюючи позиції на конкурентному ринку Львова.

Впровадження проекту з інтеграцією AI-інструментів у бізнес-стратегію ПрАТ ТГК «Дністер» є стратегічно доцільним, оскільки воно безпосередньо відповідає ролі штучного інтелекту в сучасних бізнес-процесах, як описано в розділі 1. AI виступає як ключовий інструмент трансформації, забезпечуючи автоматизацію, оптимізацію та інноваційні підходи до управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних викликів, таких як цифрова трансформація. Згідно з даними, наведеними в розділі 1, 65% компаній у світі регулярно використовують генеративний AI, а інвестиції в AI досягли 189,16 млрд дол у 2023 році, що свідчить про стрімке зростання цієї технології. Для готельного бізнесу, де конкуренція базується на клієнтському досвіді та ефективності, впровадження AI дозволить ПрАТ ТГК «Дністер» не лише подолати поточні проблеми, але й створити стійкі конкурентні переваги, оптимізувати процеси та адаптуватися до ринкових тенденцій.

Стратегічна доцільність проекту насамперед полягає в посиленні конкурентних переваг. Як зазначено в розділі 1, AI сприяє створенню унікальних конкурентних позицій через диференціацію, лідерство за витратами та фокусування, за класифікацією М. Портера. Для ПрАТ ТГК «Дністер» впровадження машинного навчання для прогнозування попиту та NLP для аналізу відгуків дозволить персоналізувати послуги, як це роблять конкуренти на кшталт Leopolis Hotel, де AI аналізує вподобання клієнтів для індивідуальних пропозицій. Це підвищить клієнтську лояльність і рейтинг готелю, забезпечуючи перевагу над традиційними гравцями. Крім того, чат-боти на базі AI, описані як інструмент автоматизації в розділі 1, зменшать час відповіді на запити до 1–2

секунд, як у 73% компаній, що використовують подібні системи, що дасть змогу диференціюватися від конкурентів з нижчим рівнем сервісу. Очікуваний ефект — зростання заповнюваності номерів на 10–15%, подібно до зростання RevPar у Києві на 80% завдяки технологічним інноваціям, що зміцнить ринкову позицію готелю в Львові.

Оптимізація бізнес-процесів є ще одним ключовим аспектом стратегічної доцільності. Розділ 1 підкреслює, що AI, зокрема машинне навчання та генетичні алгоритми, знижує витрати на 10–20% через автоматизацію рутинних операцій і оптимізацію ресурсів. Для ПрАТ ТГК «Дністер», де операційні витрати зросли через інфляцію та зростання зарплат, впровадження AI дозволить автоматизувати бронювання, управління запасами в ресторані та енергоефективність, як у Citadel Inn. Це зменшить витрати на персонал і матеріали, підвищивши рентабельність з поточних 12,6% до потенційних 15–20%. Крім того, AI забезпечить прогнозування ринкових тенденцій, дозволяючи оперативно коригувати стратегії, що є критичним у умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Очікуваний результат — скорочення операційних втрат і підвищення ефективності, що відповідає глобальним трендам, де AI підвищує продуктивність на 30% у галузях, подібних до готельної.

Адаптація до ринкових тенденцій, таких як цифрова трансформація в готельній галузі, робить проект невід'ємною частиною довгострокової бізнес-стратегії. У розділі 1 наголошується, що AI є основою для цифрової трансформації, дозволяючи оптимізувати процеси та залучати клієнтів через онлайн-канали, як у прикладах Netflix чи Amazon. У готельному бізнесі це проявляється в переході до гіперперсоналізованого маркетингу та онлайн-сервісів, що особливо актуально для України, де внутрішній туризм зростає, а інвестиції в рекреаційні регіони, як у Карпатах, стимулюють цифровізація. Для ПрАТ ТГК «Дністер» впровадження AI допоможе адаптуватися до цих тенденцій, створюючи міжсезонні пропозиції через персоналізовані кампанії, як у Виковелі, де дохідність номерів зросла на 18%. Це забезпечить стійкість у

кризових умовах, подібно до підприємств, які інвестували в інновації під час кризи 2022–2023 років, і сприятиме зростанню доходів на 20–30%, як прогнозується для компаній з чіткою цифровою стратегією.

Загалом, проект впровадження AI є стратегічно обґрунтованим, оскільки він поєднує теоретичні основи AI з практичними потребами готелю, забезпечуючи конкурентні переваги через персоналізацію, оптимізацію процесів для зниження витрат і адаптацію до цифрової трансформації. Це не лише підвищить ефективність ПрАТ ТГК «Дністер», але й забезпечить сталий розвиток у висококонкурентному середовищі, відповідаючи глобальним трендам і місцевим ринковим реаліям.

3.2 Розрахунок грошового потоку та оцінка ефективності проекту

Впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність ПрАТ ТГК «Дністер» розглядається як інвестиційний проект, здатний забезпечити додатковий приріст доходів та зниження операційних витрат. Для визначення економічної доцільності було проведено моделювання прогнозних грошових потоків на п'ятирічному горизонті з урахуванням реалістичних припущень та фактичних фінансових показників підприємства.

Передусім були визначені ключові параметри, які лягли в основу розрахунків.

У таблиці 3.3 наведено вихідні дані, що включають як фактичні значення, так і прогнозні припущення щодо ефекту від впровадження AI.

Таблиця 3.3

Вихідні дані

№	Показник	Значення
1.	Дохід у 2024 р., млн грн	127,8
2.	Операційні витрати у 2024 р., млн грн	100,85

Продовження табл. 3.3

3.	Початкові інвестиції (CAPEX), млн грн	12,0
4.	Термін амортизації, років	5
5.	Щорічна амортизація, млн грн	2,4
6.	Щорічні витрати на підтримку (O&M), млн грн	1,2
7.	Ставка податку на прибуток, %	18
8.	Ставка дисконту, %	14
9.	Горизонт планування, років	5

Виходячи з цих даних, наступним кроком стало формування прогнозу грошових потоків, який враховує як додаткові надходження, так і економію витрат.

Інкрементальний прибуток до оподаткування визначався за формулою:

$$\Delta EBIT_t = \Delta Revenue_t + \Delta OPEX_t - O\&M - Depreciation \quad (3.1)$$

Чистий додатковий потік розраховувався за такою формулою:

$$Net CF_t = (\Delta EBIT_t \times (1 - TaxRate)) + Depreciation \quad (3.2)$$

де $\Delta Revenue_t$ – приріст доходу у році t ,

$\Delta OPEX_t$ – економія операційних витрат у році t ,

O&M – витрати на підтримку,

Depreciation – річна амортизація.

Застосування наведених формул до прогнозних даних дозволило отримати щорічні додаткові грошові потоки, що наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз інкрементальних грошових потоків, млн грн

Рік	Приріст доходу	Економія витрат	ΔEBIT після O&M і амортиз.	Податок 18%	Чистий прибуток	Амортизація	Чистий грошовий потік	Дисконтований потік (14%)
0	–	–	–	–	–	–	-12,000	-12,000
1	2,556	3,026	1,982	0,356	1,626	2,400	4,026	3,531

Продовження табл. 3.4

2	3,834	4,034	4,268	0,769	3,498	2,400	5,898	4,544
3	5,112	4,034	5,546	0,998	4,548	2,400	6,948	4,664
4	5,112	3,026	4,538	0,817	3,721	2,400	6,121	3,512
5	3,834	2,017	2,251	0,405	1,846	2,400	4,246	2,200

Як видно з таблиці, чистий грошовий потік починає зростати з першого року і зберігає позитивну динаміку протягом усього періоду реалізації проєкту, що є ознакою фінансової стійкості інвестицій.

Сума дисконтованих потоків за весь період, за вирахуванням початкових інвестицій, дала позитивне значення NPV. Це дозволяє стверджувати, що проєкт здатний принести додаткову вартість підприємству (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники ефективності проєкту

№	Показник	Значення
1.	NPV (14%), млн грн	+6,59
2.	IRR, %	34,3
3.	Строк окупності, роки	2,3
4.	PI (індекс прибутковості)	1,55

Високий рівень внутрішньої норми дохідності та відносно короткий строк окупності свідчать про привабливість інвестиційної ініціативи.

Для більшої обґрунтованості було змодельовано три сценарії розвитку подій: песимістичний, базовий та оптимістичний. Це дозволяє оцінити вплив зміни ключових параметрів на фінансовий результат (Табл. 3.6).

Зіставлення сценаріїв показує, що у разі досягнення запланованих показників ефективності інвестиції в AI-технології приносять суттєву додану вартість. Водночас недоотримання прогнозованого ефекту може знизити або

навіть обнулити економічний результат, що підкреслює важливість якісної реалізації проєкту.

Таблиця 3.6

Сценарний аналіз ефективності проєкту

Сценарій	CAPEX, млн грн	Приріст доходу	Економія витрат	NPV (14%), млн грн	IRR	Окупність
Песимістичний	14,0	1–2%	1–2%	-6,69	-8,2%	>5 років
Базовий	12,0	2–4%	2–4%	6,59	34,3%	2,3 роки
Оптимістичний	10,0	3–6%	3–6%	20,64	75,9%	1,4 роки

Проведений розрахунок прогнозних грошових потоків і ключових показників ефективності впровадження штучного інтелекту у діяльність ПрАТ ТГК «Дністер» свідчить про високу ймовірність отримання економічного ефекту за умови реалізації базових припущень. Згідно з розрахунками, у перший рік після впровадження інноваційних систем (PMS, revenue management, чат-бот, аналітичні модулі) підприємство отримає додатковий чистий грошовий потік у розмірі понад 4,0 млн грн, який у наступні роки зростатиме до пікових значень близько 6,9 млн грн, а до завершення п'ятирічного горизонту прогнозу залишиться стабільно позитивним.

Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) у розмірі 6,59 млн грн при ставці дисконту 14% свідчить про те, що проєкт здатний не лише повернути інвестовані кошти, але й створити додаткову вартість для власників підприємства. Внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні 34,3% суттєво перевищує прийняту ставку дисконту, що є індикатором високої привабливості інвестицій. Строк окупності, який становить близько 2,3 року, відповідає вимогам більшості інвесторів у готельній сфері, де інноваційні проєкти зазвичай мають довший період повернення капіталу.

Додатково проведений сценарний аналіз продемонстрував, що навіть при зменшенні прогнозованого ефекту на 50% та збільшенні початкових витрат до 14 млн грн проєкт втрачає свою фінансову привабливість і демонструє від'ємне значення NPV. Це означає, що досягнення планових показників приросту доходу і економії витрат є критично важливими для успіху ініціативи. Водночас оптимістичний сценарій, який передбачає ефективнішу реалізацію і більший економічний ефект, дає NPV понад 20 млн грн і IRR, що перевищує 75%, а окупність зменшується до 1,4 року, що підтверджує високий потенціал технологічних інновацій у готельному бізнесі.

Загалом, за базових умов впровадження штучного інтелекту у діяльність ПрАТ ТГК «Дністер» є економічно доцільним і здатним забезпечити суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Позитивний ефект формується за рахунок одночасного впливу двох факторів: збільшення доходів через більш ефективне управління тарифами і каналами збуту та скорочення операційних витрат завдяки автоматизації процесів. Реалізація проєкту також має стратегічне значення, оскільки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю, поліпшенню якості обслуговування гостей та створенню сучасного інноваційного іміджу бренду. Враховуючи це, інвестиції у впровадження AI-рішень можна розглядати як перспективний напрям розвитку підприємства з високою ймовірністю успішної реалізації і вагомим довгостроковим ефектом.

3.3 Аналіз ризиків проєкту

Реалізація проєкту впровадження технологій штучного інтелекту у ПрАТ ТГК «Дністер» супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на строки, вартість або кінцеві результати ініціативи. Аналіз ризиків є важливою складовою процесу управління проєктом, оскільки дозволяє заздалегідь визначити потенційні проблеми та розробити заходи для їхнього мінімізації.

Для оцінки ризиків було використано якісно-кількісний підхід. На першому етапі ідентифіковано основні групи ризиків: технічні, фінансові, організаційні, ринкові та правові. Далі кожен ризик було оцінено за двома ключовими параметрами: ймовірністю настання (Р) та силою впливу на проєкт (І). Оцінка проводилася за трирівневою шкалою: низька (1), середня (2), висока (3). Рівень ризику визначався як добуток Р та І, що дозволяє ранжувати ризики за пріоритетністю реагування. Для кожного ризику також запропоновано конкретні заходи з його запобігання або мінімізації наслідків (Табл. 3.7).

Найбільшу групу становлять ризики технічного та фінансового характеру, адже саме вони безпосередньо впливають на вартість і терміни реалізації проєкту. До технічних належать можливі проблеми сумісності нового програмного забезпечення з існуючими системами, відмови обладнання, кібератаки та технічні збої в періоди пікового навантаження. Такі ризики здатні не лише затримати запуск системи, але й створити додаткові витрати, пов'язані з аварійним відновленням роботи. Саме тому для їх мінімізації передбачено заходи, як-от попереднє тестування, поетапне впровадження, регулярне оновлення та підсилення кіберзахисту.

Таблиця 3.7

Аналіз ризиків проєкту впровадження AI-інструментів у ПрАТ ТГК «Дністер»

Опис ризику	Категорія	Ймовірність (Р)	Вплив (І)	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Несумісність нового ПЗ з існуючими системами	Технічний	2	3	6	Попереднє тестування сумісності, поетапне впровадження
Перевищення бюджету проєкту	Фінансовий	2	3	6	Детальне планування бюджету, резерв 10–15% на непередбачувані витрати
Недостатня кваліфікація персоналу	Організаційний	3	2	6	Навчання персоналу, залучення консультантів

Продовження табл. 3.7

Опір змінам з боку працівників	Організаційний	2	2	4	Інформування, мотиваційні програми, участь персоналу у впровадженні
Зміни в законодавстві щодо обробки персональних даних	Правовий	1	3	3	Дотримання чинних вимог, моніторинг змін законодавства
Зниження попиту на готельні послуги	Ринковий	2	3	6	Диверсифікація ринків, розширення каналів збуту
Відмова ключових постачальників обладнання або ПЗ	Технічний	1	2	2	Попередній вибір альтернативних постачальників
Кібератаки або витік даних	Технічний/ Правовий	2	3	6	Використання сучасних засобів кіберзахисту, регулярні оновлення
Недосягнення прогнозованих фінансових результатів	Фінансовий	2	3	6	Реалістичні припущення, постійний моніторинг KPI
Технічні збої під час високого навантаження	Технічний	2	2	4	Регулярне тестування системи, план аварійного відновлення

Фінансові ризики зосереджені навколо можливого перевищення бюджету та недосягнення прогнозованих фінансових результатів. Їхня реалізація може призвести до зниження ефективності проекту та подовження строку окупності інвестицій. Щоб зменшити ймовірність виникнення таких проблем, рекомендовано формувати резервний фонд на непередбачені витрати, деталізувати план фінансування та постійно моніторити ключові показники ефективності (KPI).

Організаційні ризики, зокрема недостатня кваліфікація персоналу та опір змінам, пов'язані з людським фактором і можуть уповільнити адаптацію нових технологій. Запропоновані заходи, як-от системне навчання працівників, мотиваційні програми та залучення персоналу до процесу впровадження, допоможуть підвищити рівень залученості та позитивне сприйняття інновацій.

Правові ризики, хоч і мають відносно низьку ймовірність, потребують постійної уваги. Зміни в законодавстві, особливо у сфері захисту персональних даних, можуть вимагати доопрацювання програмних продуктів, що призведе до додаткових витрат. Запобігти цим ризикам можна шляхом моніторингу нормативно-правової бази та дотримання всіх чинних вимог на етапі проєктування та впровадження системи.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що більшість виявлених ризиків мають середній рівень пріоритетності (4–6 балів) і потребують проактивного управління вже на етапі реалізації. Найбільшу увагу слід приділити технічним ризикам, оскільки вони можуть вплинути на всі аспекти проєкту — від строків виконання до економічних показників. Водночас належна підготовка, своєчасне навчання персоналу та чітке фінансове планування значно підвищують шанси на успішне впровадження AI-інструментів у ПрАТ ТГК «Дністер» та досягнення запланованих результатів.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації та економічної нестабільності, розробка ефективних бізнес-стратегій з використанням штучного інтелекту стає невід'ємним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо в сфері готельних послуг, де клієнтський досвід і операційна ефективність визначають успіх. Дослідження на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер» демонструє, що інтеграція AI-технологій може радикально трансформувати бізнес-процеси, підвищити дохідність і адаптувати підприємство до викликів ринку, таких як сезонність попиту, інфляція та конкуренція. Теоретичні основи моделювання бізнес-стратегій підкреслюють, що бізнес-стратегія як комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей, набуває нового значення в епоху AI, де глобальні інвестиції в штучний інтелект сягнули 189,16 млрд доларів у 2023 році, з яких 95,99 млрд доларів припадають на приватний сектор, а 65% компаній у світі регулярно використовують генеративний AI, що вдвічі більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про стрімке зростання ролі AI в бізнесі, де методи машинного навчання, глибокого навчання та обробки природної мови дозволяють прогнозувати ринкові тенденції з точністю до 20-30%, оптимізувати витрати на 10-20% і персоналізувати послуги, як у прикладах Netflix чи Amazon, де AI скоротив витрати на логістику на 15%.

Аналіз діяльності ПрАТ ТГК «Дністер», розташованого в історичному центрі Львова з 166 номерами та диверсифікованими послугами, включаючи ресторан, СПА та конференц-зали, виявив стабільну фінансову динаміку з відновленням після кризових 2020-2022 років: дохід зріс з 21,15 млн грн у 2020 році до 127,8 млн грн у 2024 році, що на 106,65 млн грн більше порівняно з 2021 роком, а чистий прибуток досяг 14,49 млн грн у 2024 році після спаду до 2,31 млн грн у 2022 році через воєнні ризики. Активи підприємства збільшилися до 194,22 млн грн, зобов'язання стабілізувалися на рівні 67,59 млн грн, а рентабельність продукції зросла до 12,6%, що перевищує середньогалузеві

показники, але все ж вказує на потенціал оптимізації, оскільки витрати на оплату праці зросли на 232,45% до 23,79 млн грн, а матеріальні витрати – на 321,01%. Коефіцієнт поточної ліквідності покращився з 0,38 до 0,60, а фінансова залежність знизилася з 3,28 до 1,93, підтверджуючи зростання автономії, але консервативний підхід до технологій обмежує конкурентоспроможність на львівському ринку, де заповнюваність номерів у 2024 році впала до 49%, тоді як у Києві вона досягла 42% з тенденцією зростання RevPar на 80% завдяки цифровим інноваціям.

Конкурентний аналіз показав, що ПрАТ ТГК «Дністер» поступається лідерам, таким як BANKHOTEL з рейтингом 9,4/10 на Booking.com, де AI аналізує відгуки для персоналізації, чи Leopold Hotel з рейтингом 9,2/10, де машинне навчання оптимізує ціноутворення, що дозволяє підвищувати заповнюваність на 10-15%. Багатокутник конкурентоспроможності виявив сильні сторони підприємства в розташуванні та якості сервісу (оцінка 8-9 балів), але слабкості в технологічній інноваційності (5 балів) і маркетингу (6 балів), порівняно з конкурентами на кшталт Swiss Hotel, де AI автоматизує персоналізовані кампанії, підвищуючи конверсію на 20-30%. PESTEL-аналіз ринку готельних послуг в Україні підкреслив вплив політичної нестабільності, економічної інфляції з ростом тарифів на 19-30% у 2024 році, соціальних змін з переорієнтацією на внутрішній туризм (зростання на 15-20% у Карпатах) і технологічних трендів, де AI стає стандартом для 73% компаній у клієнтській підтримці. SWOT-аналіз підприємства підтвердив можливості в зростанні інвестицій у західних регіонах (наприклад, 300 нових номерів в Одесі до 2025 року) і загрози від конкуренції та сезонності, де впровадження AI може стабілізувати попит через прогнозування з точністю до 15-20%.

Перспективи впровадження моделі бізнес-стратегії з AI обґрунтовані як стратегічно доцільні, оскільки вони відповідають глобальним трендам, де AI підвищує ВВП на 14% до 2030 року за прогнозами PwC, і місцевим реаліям, де українські AI-стартапи в обороні та маркетингу зросли на 5200 фахівців у 2024 році. Пропоновані інструменти – машинне навчання для прогнозування попиту

(використовуючи TensorFlow для динамічного ціноутворення з економією 10-15%), NLP для аналізу відгуків (на базі BERT для підвищення рейтингу на 0,5-1 бал) і чат-боти на базі GPT (для автоматизації підтримки з скороченням часу відповіді до 1-2 секунд) – дозволяють вирішити проблеми низької заповнюваності та витрат, як у прикладах Citadel Inn, де AI оптимізує енергоефективність на 30%. Розрахунок грошових потоків проекту з початковими інвестиціями 8 млн грн показав позитивний NPV 6,59 млн грн при ставці дисконту 14%, IRR 34,3% і строк окупності 2,3 роки, з чистим потоком від 4,0 млн грн у першому році до 6,9 млн грн у третьому, що перевищує базові прогнози. Сценарний аналіз підтвердив стійкість: оптимістичний сценарій дає NPV понад 20 млн грн і IRR 75%, тоді як песимістичний з 50% зниженням ефекту робить проект збитковим з NPV -3,22 млн грн, підкреслюючи необхідність якісної реалізації.

Аналіз ризиків виявив середній рівень для технічних (ймовірність 2-3, вплив 2-3, пріоритет 4-6 балів) і фінансових факторів, таких як перевищення бюджету на 20% чи кібератаки з ризиком втрат на 30%, з рекомендаціями поетапного впровадження, резервного фонду 10-15% і навчання персоналу для мінімізації опору змінам. Загалом, впровадження AI забезпечить зростання доходів на 20-30%, зниження витрат на 10-20% і підвищення конкурентоспроможності на 15-25% у львівському ринку з виручкою 4,5 млрд грн у 2024 році, сприяючи сталому розвитку в умовах воєнного стану та цифрової трансформації, де AI стає не лише інструментом оптимізації, але й джерелом нових бізнес-моделей, як у Microsoft з 15% зростанням залученості через AI в Bing. Це дослідження підкреслює, що для українських підприємств, таких як ПрАТ ТГК «Дністер», інвестиції в AI з потенціалом зростання ВВП на 7% до 2030 року є ключем до адаптації, інновацій і довгострокового успіху, з очікуваним ефектом у вигляді стабілізації заповнюваності на рівні 60-70% і рентабельності понад 15% у найближчі 5 років.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. *Investure*. 2024. URL: <https://investure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 22.08.2025).
2. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Оцінка ризику кредитного дефолту з використанням методів штучних нейронних мереж та машини опорних векторів. *Modern technologies of human development : The VIII International Scientific and Practical Conference November 06–08, 2023, Bordeaux, France*. Р. 32.
3. Беспалько О. Тренди штучного інтелекту 2025: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce. *Inweb.ua*. 2024. URL: <https://theinweb.media/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Богущ Б., Романчукевич О. Застосування методів машинного навчання для аналізу даних про свіжість м'яса. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2025. Vol. 1. Р. 22–28.
5. Воробйова О. А. Розвиток екологічного підприємництва на природнозаповідних територіях – переваги та виклики. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. / відп. ред. О. М. Полінкевич, І. В. Кривов'язюк, М. В. Войчук. Луцьк : Вежа Друк, 2024. С. 14–16.
6. Горбаченко С. А., Дикий О. В. Використання штучного інтелекту в процесі маркетингового ціноутворення. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів»* (м. Одеса, 26 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 883-885.
7. Горбаченко С.А., Куклінова Т.В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 66-72. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.066

8. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.
9. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.
10. Дрозд М. Штучний інтелект, його структура. Переваги та недоліки інтеграції в окремих секторах економіки // *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-106>
11. Кравченко Н. Як в Україні використовують штучний інтелект. *ms.detector.media*. 2023. URL: <https://surl.li/oparyu> (дата звернення: 18.07.2025).
12. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 1 (3–4). С. 115–127. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-12>
13. Кусумано М. А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса / пер. з англ. С. Новікової. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
14. Маркетингові стратегії бізнесу. *Sendpulse*. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>.
15. Можливості, які пропонує AI для бізнесу. *Matvieiev*. 2024. URL: <https://www.matvieiev.com/blog/mozhlyvosti-iaki-proponuie-ai-dlia-biznesu> (дата звернення: 15.07.2025).
16. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
17. Олейникова О. О., Буцик В. О. Сучасні підходи до формування бізнес-стратегій підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 4 (38). С. 97–105.
18. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та*

- суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
19. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.
 20. Податки від туризму за регіонами: на Львівщині скорочення на 27%. *Скільки Скільки*. 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/podatky-vid-turyzmu-za-rehionamy-na-lvivshchyni-skorochennia-na-27/> (дата звернення: 22.08.2025).
 21. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.05.2025 № 457-2025-р. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80> (дата звернення: 18.07.2025).
 22. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. *ProConsulting*. 2024. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda> (дата звернення: 10.08.2025).
 23. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.
 24. Руденко К., Божуха Л. Про інтеграцію рекомендаційних алгоритмів в систему мобільної торгівлі. *Системні технології*. 2024. № 2 (151). С. 13–20.
 25. Руденська В. Методологія аналізу настроїв для оцінки ефективності системи державного управління АПК України. *Глобальні та регіональні проблеми інформатизації в суспільстві і природокористуванні 2024* : XII Міжнародна науково-практична конференція, 21–22 листопада 2024 року, НУБіП України, Київ. С. 146–148.
 26. Рябоконь Д. Штучний інтелект : помічник у відновленні економіки. *Epravda.com.ua*. 2021. URL:

- <https://epravda.com.ua/columns/2021/01/13/669909/> (дата звернення: 18.07.2025).
27. Соловчук Л. Готельна нерухомість-2025: де найвища дохідність і потенціал. *Delo.ua*. 2025. URL: <https://delo.ua/news/gotelna-neruxomist-2025-de-naivishha-doxidnist-i-potencial-444811/> (дата звернення: 22.08.2025).
 28. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
 29. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / А. В. Балабаниць та ін. ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.
 30. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: чого чекати підприємцям? *Cost.ua*. 2024. URL: <https://cost.ua/strategiya-rozvytku-malogo-ta-serednogo-biznesu-chogo-chekaty-pidpryyemtsyam/> (дата звернення: 10.07.2025).
 31. Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування. *Buklib*. 2024. URL: <https://buklib.net/books/24969/> (дата звернення: 10.07.2025).
 32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
 33. Ткачик Д. А. Використання градуйованого аналізу громадських настроїв у системі прогнозування даних. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2023. № 5. С. 60–66.
 34. ТОП 4 найкращих стратегій розвитку малого бізнесу. *Школа бізнесу Нова пошта*. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/top-4-kraschih-strategij-rozvitku-malogo-biznesu-ta-kompanij> (дата звернення: 10.07.2025).
 35. Топ-10 кращих готелів Львова за відгуками гостей. *Pogliad.ua*. 2025. URL: <https://pogliad.ua/top-10-krashhyh-goteliv-lvova-za-vidgukamy-gostej/> (дата звернення: 25.09.2025).
 36. Український готельний ринок за три роки зріс майже у 5,5 раза. 30 найбільших гравців за виторгом у 2024 році. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-gotelniy-rinok-za-tri-roki-zris-mayzhe-u-55-raziv-30-naybilshikh-gravtsiv-za-vitorgom-u-2024-rotsi-11042025-28812> (дата звернення: 10.08.2025).

37. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB> (дата звернення: 15.07.2025).
38. Устік Т., Шматок М. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>
39. Фрацкевич М. Стан штучного інтелекту у 2025 році: можливості, виклики та глобальні зміни. *TS2 Tech*. 2025. URL: <https://surl.lt/jyuuyhх> (дата звернення: 15.07.2025).
40. AI tool trial could save equivalent of 1.5m meals in food waste. *The Guardian*. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2025/may/27/food-companies-edible-waste-charities-ai-tool-trial#:~:text=Under%20the%20pilot%20scheme%2C%20Nestl%C3%A9,%C2%A314m%20in%20running%20costs>. (дата звернення: 10.08.2025).
41. Armbrust M., Xin R. S., Lian C. et al. Lakehouse: A New Generation of Data Management Systems. *Proceedings of the VLDB Endowment*. 2021. Vol. 14, № 11. P. 2601–2613.
42. Astoria Hotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://astoriahotel.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
43. BankHotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://bankhotel.com.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
44. Breiman L. Random Forests. *Machine Learning*. 2001. Vol. 45, № 1. P. 5–32.
45. Citadel Inn. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://citadel-inn.com.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
46. Goel S. Sergey Brin says management is the 'easiest thing to do with AI' // *RBC Capital Market*. 2025. URL: <https://www.businessinsider.com/sergey-brin-uses-ai-management-leadership-summaries-google-gemini-2025-5> (дата звернення: 10.08.2025).

47. Goldberg D. E. Genetic Algorithms in Search, Optimization, and Machine Learning. Addison-Wesley, 1989. 412 p.
48. Grand Hotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://grand-hotel.com.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).
49. Ibis Hotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://ibis.lviv.ua/ibis-styles-lviv> (дата звернення: 25.09.2025).
50. LeopoliHotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://leopolishotel.com/uk/> (дата звернення: 25.09.2025).
51. Medianyuk Y. Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, № 3. P. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12>
52. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2008. 592 p.
53. Swiss Hotel. *Офіційний веб-сайт*. 2025. URL: <https://swiss-hotel.lviv.ua/uk/> (дата звернення: 25.09.2025).