

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності \_\_\_\_\_

073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_

«Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дмитро ГАЛУЩЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої  
освіти

групи УІДМ-61 Дмитро ГАЛУЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н, професор

Петро СТЕЦЮК

науковий ступінь,  
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: д.е.н., професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

науковий ступінь,  
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
Анна СОРОКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Галущенко Дмитру Олександровичу  
*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління інноваційними ризиками підприємств

керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій  
від «30» жовтня 2025 р. №467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Хостели України», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розвитку конкурентного потенціалу підприємства, Інтернет-ресурси

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційними ризиками підприємств

Розділ 2. Аналіз системи управління інноваційними ризиками на підприємстві

Розділ 3. Удосконалення системи управління інноваційними ризиками підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дмитро ГАЛУЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 87 стор., 3 рис., 20 табл., 74 джерела.

*Мета роботи* – узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційними ризиками підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес управління інноваційними ризиками на підприємстві.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади управління інноваційними ризиками підприємства.

*Короткий зміст роботи:*

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційними ризиками підприємства, визначено їх економічну сутність, класифікацію та особливості прояву в сучасних умовах невизначеності. Узагальнено основні підходи до управління інноваційними ризиками, а також охарактеризовано методи їх ідентифікації та оцінювання.

У другому розділі здійснено аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Хостели України», надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено ідентифікацію та оцінку інноваційних ризиків.

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління інноваційними ризиками ТОВ «Хостели України», розроблено стратегію управління інноваційними ризиками, визначено методи їх якісної та кількісної оцінки, механізми мінімізації, а також запропоновано систему моніторингу й контролю інноваційних ризиків із визначенням ключових показників ефективності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, МОНІТОРИНГ РИЗИКІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 87 pages, 3 pictures, 20 table, 74 sources.

*The purpose of the work* is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for improving the system of managing innovation risks at an enterprise.

*Object of the research* is the process of managing innovation risks at an enterprise.

*Subject of the research* is the theoretical, methodological, and organizational and economic foundations of managing innovation risks at an enterprise.

*Summary of the work:*

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of enterprise innovation risk management, defines their economic essence, classification, and characteristics in the current conditions of uncertainty. The main approaches to innovation risk management are summarized, and methods for their identification and assessment are described.

The second chapter analyzes the innovative activities of Hostels of Ukraine LLC, provides an organizational and economic description of the enterprise, and identifies and assesses innovation risks.

The third chapter substantiates recommendations for improving the management of innovation risks at Hostels of Ukraine LLC, develops a strategy for managing innovation risks, identifies methods for their qualitative and quantitative assessment and mechanisms for minimization, and proposes a system for monitoring and controlling innovation risks with the definition of key performance indicators.

**KEYWORDS:** INNOVATION RISKS, INNOVATION RISK MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, INNOVATIVE ACTIVITY, ENTERPRISE, RISK MANAGEMENT SYSTEM, RISK MONITORING, EFFECTIVENESS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність та класифікація інноваційних ризиків підприємства .....	10
1.2. Методологічні підходи до управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності.....	15
1.3. Системи та інструменти управління інноваційними ризиками на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ» .....	26
2.2. Оцінка інноваційної діяльності та ідентифікація ризиків підприємства ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ» .....	33
2.3. Діагностика існуючої системи управління інноваційними ризиками підприємства ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ».....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Розробка стратегії управління інноваційними ризиками для підприємства ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ» .....	49
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з мінімізації інноваційних ризиків .....	61
3.3. Система моніторингу та контролю інноваційних ризиків на підприємстві.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації економіки та стрімкого технологічного розвитку інноваційна діяльність стала визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств. Однак впровадження інновацій супроводжується високим рівнем невизначеності та значними ризиками, що можуть призвести до суттєвих фінансових втрат, втрати ринкових позицій та навіть банкрутства. За даними міжнародних досліджень, близько 70% інноваційних проєктів не досягають запланованих результатів саме через недостатнє управління ризиками.

Інноваційні ризики мають специфічний характер, оскільки пов'язані з унікальністю інноваційних процесів, високою технологічною складністю, тривалими термінами реалізації проєктів та складністю прогнозування ринкової реакції на нові продукти чи послуги. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та обмеженості ресурсів українських підприємств проблема ефективного управління інноваційними ризиками набуває особливої актуальності.

Вітчизняні підприємства, прагнучи зберегти та посилити свої конкурентні позиції, змушені активно впроваджувати інновації в різних сферах діяльності – від технологічних процесів до організаційних структур та маркетингових стратегій. Проте відсутність чітко сформованої системи управління інноваційними ризиками, недостатність методичного забезпечення та обмежений досвід застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту значно знижують ефективність інноваційної діяльності.

Сучасна теорія та практика управління ризиками пропонує широкий арсенал методів та інструментів їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Однак специфіка інноваційних ризиків вимагає адаптації загальних підходів до особливостей інноваційної діяльності конкретного підприємства, що обумовлює необхідність розробки комплексної системи управління інноваційними

ризиками, інтегрованої в загальну систему менеджменту підприємства.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається об'єктивною необхідністю формування ефективної системи управління інноваційними ризиками як ключової умови успішної реалізації інноваційних проєктів та забезпечення сталого розвитку підприємств у динамічному конкурентному середовищі.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційними ризиками підприємства, спрямованої на підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Хостели України».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідити сутність, природу та класифікацію інноваційних ризиків підприємства в сучасних умовах господарювання;
- систематизувати методологічні підходи до управління інноваційними ризиками та визначити їх особливості в умовах невизначеності;
- проаналізувати системи та інструменти управління інноваційними ризиками, що застосовуються на вітчизняних та зарубіжних підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Хостели України» та оцінити його інноваційний потенціал;
- провести ідентифікацію та оцінку інноваційних ризиків ТОВ «Хостели України»;
- здійснити діагностику існуючої системи управління інноваційними ризиками підприємства та виявити її основні недоліки;
- розробити стратегію управління інноваційними ризиками для ТОВ «Хостели України» з урахуванням специфіки його діяльності;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо мінімізації інноваційних ризиків;
- сформулювати систему моніторингу та контролю інноваційних ризиків на підприємстві.

**Об'єктом** кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління інноваційними ризиками на підприємстві ТОВ «Хостели України».

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади управління інноваційними ризиками підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано методи теоретичного узагальнення та систематизації (для формування понятійного апарату та класифікації інноваційних ризиків), системний підхід (для розгляду системи управління ризиками як цілісного об'єкта), методи порівняльного аналізу (для зіставлення різних підходів до управління ризиками), методи економічного аналізу (для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства), методи експертних оцінок (для ідентифікації та якісної оцінки ризиків), статистичні методи (для кількісної оцінки ймовірності настання ризикових подій), методи імітаційного моделювання та сценарного аналізу (для прогнозування наслідків реалізації ризиків), економіко-математичні методи (для розрахунку показників ефективності заходів з управління ризиками), графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження), методи стратегічного планування (для розробки стратегії управління ризиками).

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України у сфері інноваційної діяльності та управління ризиками, праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань ризик-менеджменту та інноваційного менеджменту, підручники та монографії сучасних науковців, матеріали наукових конференцій, дані періодичних видань та Інтернет-ресурсів, внутрішні документи підприємства: статут підприємства, організаційна структура, стратегічні плани розвитку, фінансова звітність за 2022-2024 роки, а також результати власних спостережень, опитувань та розрахунків.

**Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 87 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та класифікація інноваційних ризиків підприємства

Сучасний економічний простір характеризується високим рівнем турбулентності, що змушує підприємства постійно шукати шляхи для адаптації та розвитку. Впровадження інновацій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання, особливо для вітчизняних компаній, які функціонують в умовах воєнного стану та невизначеності. Проте будь-яка інноваційна діяльність – це рух у невідоме, що неминуче супроводжується ризиками. Розуміння природи цих ризиків є фундаментом для побудови ефективної системи управління ними.

Перш ніж заглиблюватися в аналіз ризиків, доцільно окреслити межі самого поняття «інноваційний проєкт», оскільки саме він є об'єктом, навколо якого виникають загрози. У науковій літературі існує плюралізм думок щодо цього терміну. Якщо проаналізувати підходи провідних вітчизняних вчених, можна помітити еволюцію поглядів: від суто технічного розуміння (проєкт як набір документації) до управлінського (проєкт як система дій).

Систематизацію основних наукових поглядів на сутність інноваційного проєкту наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування категорії  
«інноваційний проєкт»

Автор / Джерело	Ключовий акцент у визначенні	Трактування сутності поняття
Законодавчий підхід (ЗУ «Про інноваційну діяльність»)	Документальне оформлення	Комплект документів, що визначає процедуру і комплекс заходів щодо створення та реалізації інноваційного продукту.

## Продовження таблиці 1.1

Красневич Г.	Життєвий цикл та синергія	Комплекс взаємопов'язаних дій протягом інноваційного циклу, спрямованих на комерціалізацію ідей з метою отримання синергетичного ефекту в умовах ресурсних обмежень.
Майорова Т.	Організаційна форма	Специфічна форма організації інноваційної діяльності, що передбачає інвестиції у впровадження наукомістких технологій та виведення на ринок конкурентоздатної продукції.
Черненко Г., Хавер В.	Планування та відповідальність	Деталізований план заходів із чітким розподілом відповідальності за НДДКР, виробництво та маркетинг, що зафіксований у відповідній документації.
Федишин І.	Системність дій	Складна система дій, що синхронізовані за часом, ресурсами та виконавцями, і обов'язково включають науково-дослідну складову.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [9, С. 7-14; 33, С. 133; 37, С. 472; 63, С. 151].

Аналізуючи наведені підходи, можна виділити спільний знаменник: більшість авторів розглядають інноваційний проєкт як цілеспрямований комплекс заходів, що обмежений у часі та ресурсах. Однак для сфери послуг (до якої належить об'єкт нашого дослідження) важливим є акцент не стільки на технічній документації, скільки на комерціалізації та створенні цінності. Тому в рамках даної роботи під інноваційним проєктом будемо розуміти систему взаємопов'язаних заходів (управлінських, маркетингових, технологічних), спрямованих на впровадження якісних змін у діяльність підприємства з метою отримання економічного або соціального ефекту.

Невід'ємним супутником інноваційного проєкту є ризик. Специфіка інноваційного ризику полягає в тому, що він виникає на перетині двох сфер: власне інноваційної діяльності (яка є творчою і непередбачуваною) та підприємницької діяльності (яка вимагає прибутковості).

У сучасній економічній думці сформувалося кілька підходів до розуміння сутності інноваційного ризику (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Еволюція поглядів на сутність поняття «інноваційний ризик»

Науковий підхід	Представники	Сутність трактування
Фінансовий підхід	Штефаніч Д.А., Василенко В.О.	Ризик розглядається крізь призму фінансових втрат: недоотримання прибутку, прямі збитки або зниження ліквідності внаслідок впровадження нових технологій.
Ресурсний підхід	Ілляшенко С.М.	Акцент робиться на загрозі втрати ресурсів (матеріальних, кадрових, часових) або виникненні непередбачених додаткових витрат у процесі реалізації проєкту.
Ситуаційний підхід	Мединський В.Г., Христенко О.В.	Ризик трактується як ймовірність настання певної події (ситуації), яка може призвести як до негативних (збитки), так і до позитивних (надприбуток) відхилень від планових показників.

Джерело: сформовано автором на основі [27, С. 334; 39, С. 293; 72, С. 224].

Варто зауважити, що для підприємств сфери гостинності, таких як ТОВ «Хостели України», інноваційний ризик має свою специфіку. Він пов'язаний не лише з фінансами, а й з реакцією споживача на новий продукт чи послугу. Якщо гості не сприймуть інновацію (наприклад, нову концепцію відпочинку), компанія втратить не лише інвестиції, а й репутацію.

Тому пропонується наступне авторське визначення: інноваційний ризик – це ймовірність виникнення відхилень від запланованих результатів впровадження нововведень, що може призвести як до фінансових і репутаційних втрат, так і до втрати втрачених можливостей через неготовність ринку або внутрішнього середовища підприємства до змін.

«Варто розуміти, що в сучасному менеджменті сприйняття ризику змістилося від суто негативного «уникнення збитків» до пошуку «стратегічної стійкості». Для підприємства інноваційний ризик – це не просто загроза, а індикатор потенціалу. Якщо проєкт не містить ризику, він, швидше за все, не є інноваційним, а лише копіює існуючі рішення.

Особливої уваги заслуговує психологічний аспект управління ризиками. У науковій спільноті активно обговорюється теорія «обмеженої раціональності», яка пояснює, чому менеджери часто ігнорують очевидні загрози або, навпаки, надто обережні. В умовах цифровізації додається ще й ефект «інформаційного шуму», коли надлишок даних заважає виділити реальні сигнали небезпеки. Таким чином, сучасне розуміння інноваційного ризику вимагає інтегрованого підходу, де поєднуються математичний розрахунок і поведінкова економіка».

Класифікація інноваційних ризиків є необхідним інструментом для їх ідентифікації. У науковій літературі зустрічається безліч критеріїв класифікації. Проте просте перерахування всіх видів ризиків є неефективним для практичного застосування.

Доцільно систематизувати ризики за сферами їх виникнення, що дозволить чітко розподілити відповідальність за їх управління на підприємстві. Пропонується наступна структурована класифікація інноваційних ризиків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурна класифікація інноваційних ризиків підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17, С. 78-81].

Розкриємо зміст основних груп ризиків, які є найбільш релевантними для об'єкта дослідження:

Технологічні та виробничі ризики. Виникають через недосконалість обраних технологій або неможливість їх адаптації до умов конкретного підприємства. Для замських комплексів це може бути ризик ненадійності нових систем автономного енергозабезпечення або невідповідність будівельних матеріалів заявленим еко-стандартам.

Маркетингові (ринкові) ризики. Пов'язані з невизначеністю реакції споживачів. Сюди відносяться ризик помилкової оцінки попиту, ризик несприйняття ціни на нову послугу, а також дії конкурентів, які можуть скопіювати інновацію.

Фінансові ризики. Охоплюють загрози фінансовій стабільності: ризик перевищення бюджету проекту, касові розриви, інфляційні та валютні ризики (що критично для імпортозалежних проєктів).

Кадрові та організаційні ризики. Часто недооцінена група. Успіх інновації залежить від людей. Сюди відносяться ризик опору змінам з боку персоналу, брак кваліфікації для роботи з новими технологіями або втрата ключових співробітників.

Екологічні та безпекові ризики. Набувають особливої ваги в сучасних умовах. Це ризики техногенного впливу на довкілля, а також форс-мажорні обставини, пов'язані з воєнними діями та безпекою відвідувачів.

Також важливо розрізняти ризики за етапами життєвого циклу інновації:

На етапі розробки: ризик отримання негативного результату, ризик плагіату ідеї; на етапі впровадження: ризик затягування термінів, виникнення непередбачених технічних проблем; на етапі комерціалізації: ризик відсутності попиту, ризик швидкого старіння інновації.

В умовах сучасної цифрової трансформації економіки традиційна класифікація інноваційних ризиків потребує доповнення новими категоріями, що відображають специфіку діджиталізації. Зокрема, доцільно виділити групу цифрових інноваційних ризиків, до яких належать: Ризик технологічної

несумісності – виникає при інтеграції нових цифрових рішень у застарілу IT-інфраструктуру підприємства; Ризик кібербезпеки інновацій – загроза втрати інтелектуальної власності або витоку даних на етапі розробки та впровадження інноваційного продукту; Ризик цифрового розриву – пов'язаний із недостатньою компетенцією персоналу для роботи з новими технологіями.

Окрім цифрового аспекту, актуальним є виділення ESG-ризиків інноваційної діяльності. Для підприємств сфери гостинності та рекреації (що є актуальним для об'єкта дослідження – комплексу «УЛІС») інновації повинні проходити крізь призму екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Інноваційний ризик у цьому контексті розглядається як ймовірність негативного впливу нововведень на навколишнє середовище або репутацію бренду через недотримання принципів сталого розвитку. Таким чином, сучасна система класифікації має бути гнучкою та враховувати як внутрішньовиробничі чинники, так і глобальні тренди цифровізації та екологізації

Інноваційний ризик є багатогранною категорією. Для підприємств сервісної сфери він тісно переплетений з людським фактором та очікуваннями клієнтів. Ефективна класифікація ризиків дозволяє перейти від хаотичного реагування на проблеми до побудови системної моделі управління, де кожна група ризиків має свій набір інструментів для мінімізації, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

## **1.2. Методологічні підходи до управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності**

Управління ризиками (ризик-менеджмент) в інноваційній діяльності – це складний, багатоаспектний процес, який вимагає не просто механічного виконання інструкцій, а гнучкого, адаптивного підходу. Якщо для традиційних інвестиційних проєктів ризик часто сприймається як суто негативне явище (загроза втрати), то в інноваційній сфері він має дуалістичну природу: високий рівень невизначеності часто корелює з високим потенціалом прибутковості.

В умовах сучасної економічної турбулентності, посиленої факторами воєнного стану в Україні, методологія управління ризиками набуває критичного значення для виживання бізнесу. Наукова дискусія щодо методів управління ризиками часто точиться навколо розмежування понять «ризик» та «невизначеність».

Згідно з класичною теорією Ф. Найта, ризик – це вимірювана невизначеність, де ми можемо оцінити ймовірність настання події, наприклад на основі статистики. Невизначеність же стосується ситуацій, де ймовірність неможливо прорахувати через відсутність досвіду або унікальність події. Інноваційні проєкти, як правило, реалізуються саме в умовах невизначеності, тому методологія управління ними має базуватися не лише на математичних розрахунках, а й на евристичних підходах та сценарному плануванні.

Сучасна методологія ризик-менеджменту спирається на міжнародні стандарти, зокрема ISO 31000:2018 та COSO ERM. Ці стандарти розглядають управління ризиками не як окрему функцію, а як невід'ємну частину загальної системи управління підприємством. [51]

Процес управління ризиками можна представити як безперервний цикл, що пронизує всі етапи життєвого циклу інноваційного проєкту: від зародження ідеї до її комерціалізації. Систематизацію основних етапів цього процесу наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Алгоритм процесу управління ризиками інноваційного проєкту

Етап процесу	Зміст та ключові завдання	Методичний інструментарій
1. Встановлення контексту	Визначення внутрішніх та зовнішніх параметрів, у яких реалізується проєкт. Встановлення «апетиту до ризику» – допустимого рівня втрат, на який готове піти підприємство.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стейкхолдерів.

## Продовження таблиці 1.3

2. Ідентифікація ризиків	Систематичний процес виявлення джерел небезпеки та можливих подій, що можуть вплинути на досягнення цілей. Важливо виявити не лише загрози, а й втрачені можливості.	Мозковий штурм, метод Дельфі, чек-листи, аналіз аналогів, інтерв'ю з експертами.
3. Аналіз ризиків	Розуміння природи ризиків та визначення рівня їх загрози. Включає оцінку ймовірності настання події та масштабу її наслідків.	Якісний аналіз (експертний), кількісний аналіз (статистичний, імітаційний).
4. Оцінювання ризиків	Порівняння результатів аналізу з критеріями ризику для прийняття рішення: чи є ризик прийнятним, чи потребує він обробки.	Побудова карти ризиків, ранжування, метод Парето.
5. Обробка ризиків	Вибір та впровадження однієї або кількох стратегій реагування на ризик (уникнення, зменшення, передача тощо).	Плани реагування, страхування, хеджування, диверсифікація.
6. Моніторинг та перегляд	Постійне спостереження за станом ризиків, ефективністю заходів контролю та появою нових загроз.	Аудит ризиків, ключові індикатори ризику (KRI), звітність.

Джерело: складено автором на основі [30, С. 84-89; 44, С. 4-7; 45, С. 145-147].

Ключовим моментом у цій схемі є ітеративність. Це замкнене коло: результати моніторингу можуть змусити повернутися до етапу ідентифікації, якщо умови середовища змінилися (що є типовим для України сьогодні).

Особливу увагу в методології слід приділити вибору стратегії реагування. Це управлінське рішення про те, що саме робити з виявленим ризиком. У науковій літературі та практиці виділяють чотири базові стратегії, вибір яких залежить від співвідношення ймовірності настання ризику та тяжкості його наслідків. Графічно цей вибір відображається у вигляді Матриці стратегічного реагування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Матриця вибору стратегії реагування на ризики залежно від ймовірності та впливу

Джерело: побудовано автором на основі [13, С. 544].

Розкриємо сутність кожної стратегії, яка відображена на рисунку 1.2:

Уникнення – це найрадикальніша стратегія, яка передбачає повну відмову від діяльності, що породжує ризик. Вона застосовується, коли ризик є критичним, а затрати на його мінімізацію перевищують потенційний прибуток. Приклад: Відмова від будівництва об'єкта в зоні підвищеної небезпеки або відмова від співпраці з ненадійним партнером.

Мінімізація – це стратегія активного втручання. Мета – знизити ймовірність настання події або зменшити її негативні наслідки до прийняттого рівня. Приклад: Встановлення систем пожежогасіння (зменшення наслідків), навчання персоналу (зменшення ймовірності помилок), впровадження енергоефективних технологій (зменшення залежності від тарифів).

Передача – це перекладання відповідальності за ризик (повністю або частково) на третю сторону. Це не усуває ризик, але переносить фінансовий тягар його наслідків на іншого суб'єкта. Приклад: Страхування майна, аутсорсинг

непрофільних функцій (наприклад, IT-безпеки або охорони), укладання контрактів з фіксованою ціною.

Прийняття – це свідоме рішення «жити з ризиком». Застосовується, коли ризик знаходиться в межах допустимого, а вартість заходів боротьби з ним перевищує можливі збитки. Приклад: Створення резервного фонду на випадок дрібних поломок, закладання невеликого відсотка на брак у бюджет.

В умовах воєнного стану українські підприємства все частіше застосовують стратегію адаптації. Це здатність миттєво змінювати бізнес-модель під впливом форс-мажорних обставин. Для готельного бізнесу це може означати переорієнтацію з іноземних туристів на внутрішніх переселенців або волонтерів, переобладнання підвальних приміщень під укриття з інтернетом тощо.

Крім класичних стратегій, у теорії управління інноваціями все частіше застосовується метод реальних опціонів. На відміну від жорсткого планування, цей підхід розглядає інноваційний проєкт як послідовність можливостей. Наприклад, підприємство може почати з малого пілотного проєкту (опціон на вивчення), а у разі успіху – масштабувати його (опціон на розширення). Якщо ж результати негативні – проєкт можна закрити з мінімальними втратами (опціон на вихід).

Такий гнучкий підхід дозволяє перетворювати невизначеність на актив. Для сфери гостинності це може проявлятися у поетапному впровадженні нових послуг: спочатку тестування на одній групі клієнтів, збір відгуків, корекція і лише потім – повномасштабний запуск. Це дозволяє «купувати» інформацію про ринок поступово, знижуючи загальний рівень ризику проєкту».

Вибір конкретного методологічного підходу також залежить від сприйняття ризиків керівництвом компанії. У науковій спільноті виділяють кілька концептуальних підходів до ризик-менеджменту в інноваційній сфері (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

## Класифікація підходів до ризик-менеджменту в інноваційній сфері

Підхід	Характеристика	Застосування у бізнесі
Ринковий (масштабний)	Рішення приймаються на основі ринкової сили компанії. Великі гравці можуть дозволити собі ризикувати («право на помилку»), малі – змушені діяти за стратегією «партизанського маркетингу» та уникати прямих зіткнень.	Актуально для мережевих готелів при виході на нові ринки.
Превентивний (корпоративний)	Акцент на створенні корпоративної культури, де кожен працівник є «ризик-менеджером». Ризик розглядається як можливість для зростання, а помилки - як досвід.	Ефективний для сервісних компаній, де якість залежить від лінійного персоналу.
Галузевий (ліквідний)	Врахування специфіки активів. Якщо інвестиції вкладені у «стіни» (низька ліквідність), стратегія управління ризиками має бути консервативною. Якщо в ІТ-рішення - агресивною.	Критично важливо для готельно–ресторанного бізнесу, де основний капітал - нерухомість.

Джерело: систематизовано автором на основі [57, С. 70-79].

Таким чином, методологія управління інноваційними ризиками базується на принципі проактивності. Чекати, поки проблема виникне, щоб почати її вирішувати – це шлях до втрати конкурентоспроможності. Ефективний менеджер повинен моделювати сценарії майбутнього, використовувати матричні методи для пріоритизації загроз і мати готовий план дій («План Б») для кожного з квадрантів матриці. Для підприємств індустрії гостинності, де емоції клієнта є головним активом, управління ризиками стає невід'ємною частиною системи управління якістю сервісу.

### 1.3. Методологічні підходи до управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності

Ефективне управління ризиками неможливе без побудови цілісної системи та використання відповідного інструментарію. Якщо методологія відповідає на питання «Як ми розуміємо ризик?», то система та інструменти відповідають на питання «Чим і як ми на нього впливаємо?».

Система управління ризиками (СУР) – це сукупність взаємопов'язаних елементів (організаційної структури, процесів, методик, інформаційних систем та культури), які спрямовані на забезпечення реалізації стратегії управління ризиками. На сучасному підприємстві, особливо в сфері послуг, СУР не повинна бути ізольованою надбудовою; вона має бути інтегрована в загальну систему менеджменту якості та стратегічного планування.

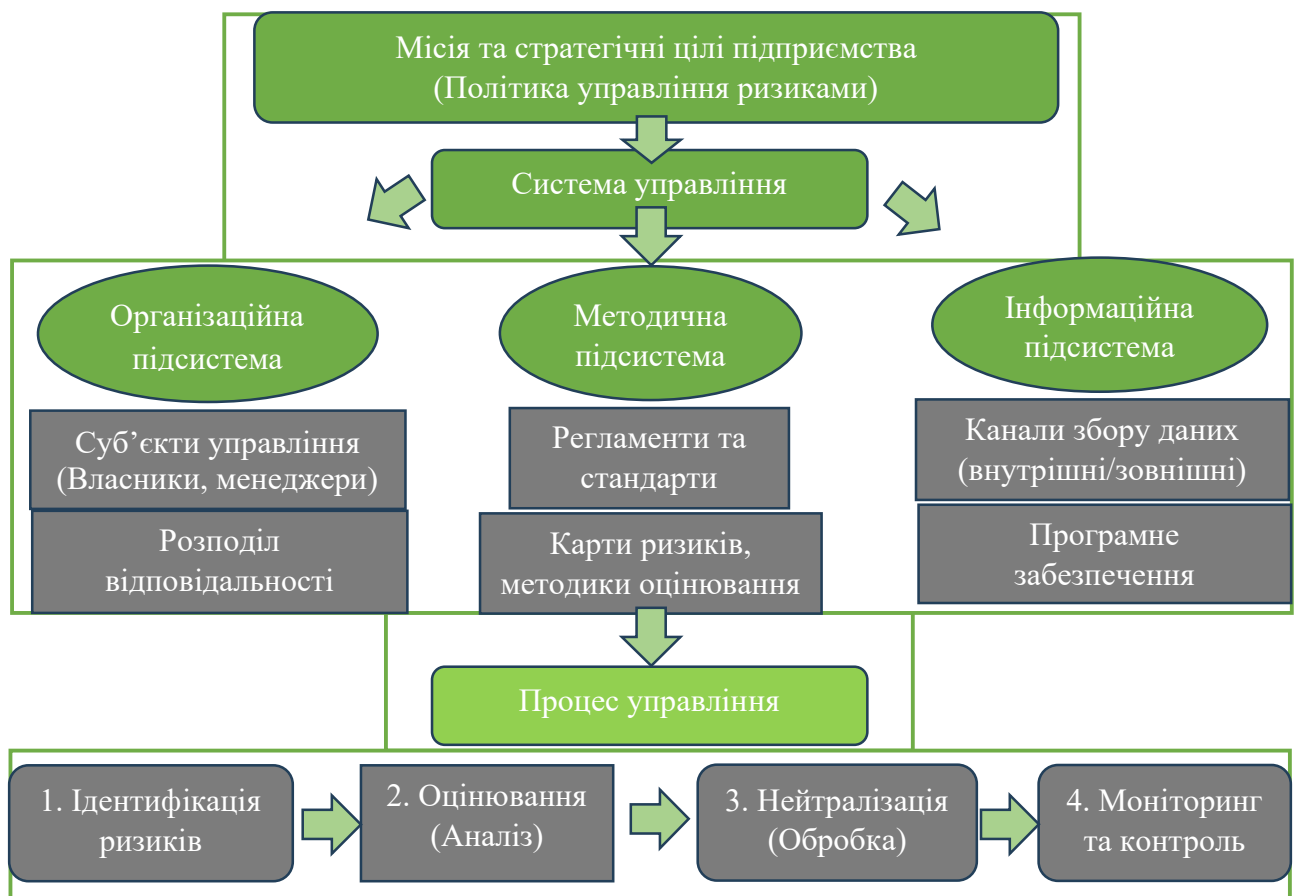


Рис. 1.3. Архітектура комплексної системи управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [7, С. 91-94; 14, С. 29-42; 30, С. 84-89].

Як видно з Рис. 1.3, система управління ризиками складається з кількох підсистем: Організаційна підсистема: визначає суб'єктів управління (хто керує?). Це може бути окремий відділ ризик-менеджменту (для великих корпорацій) або розподіл функцій між існуючими менеджерами (для середнього бізнесу, як ТОВ «Хостели України»); Методична підсистема: набір регламентів, карт ризиків, інструкцій та політик, які описують процедури прийняття рішень; Інформаційна підсистема: канали збору даних про зовнішнє та внутрішнє середовище, програмне забезпечення для моніторингу та аналізу.

Для практичної реалізації функцій СУР використовується широкий арсенал інструментів. Їх можна класифікувати за етапами процесу управління: інструменти ідентифікації, оцінювання (аналізу) та нейтралізації (обробки) ризиків. Розглянемо їх детальніше.

Інструменти ідентифікації ризиків. Це методи, що дозволяють виявити «слабкі сигнали» та потенційні загрози: Метод мозкового штурму. Колективне обговорення експертами та співробітниками можливих сценаріїв провалу інновації. Дозволяє отримати широкий спектр ідей та розкрити приховані ризики; Метод Дельфі. Анонімне опитування незалежних експертів у кілька турів. Дозволяє уникнути групового тиску та отримати більш об'єктивну картину, особливо щодо ринкових ризиків; SWOT-аналіз. Класичний інструмент, який дозволяє виявити ризики через аналіз слабких сторін та зовнішніх загроз. Ефективний для стратегічного рівня; Карта потоку створення цінності. Інструмент з Lean-менеджменту, який допомагає виявити ризики на кожному етапі процесу обслуговування клієнта (від бронювання до виїзду); Чек-листи. Використання списків типових ризиків, сформованих на основі минулого досвіду або галузевих стандартів. Це базовий інструмент для операційного персоналу; Інструменти аналізу та оцінювання ризиків. Після виявлення ризиків необхідно визначити їх «вагу». Інструментарій тут поділяється на якісний та кількісний.

Якісні інструменти: Матриця «Ймовірність – Вплив». Візуалізує ризики в системі координат, де одна вісь – це ймовірність настання події, а інша – сила її

впливу на проєкт. Це дозволяє розділити ризики на зони (зелена, жовта, червона) і сфокусуватися на критичних; Метод експертних оцінок. Присвоєння балів кожному ризику на основі суджень фахівців. Часто використовується для оцінки репутаційних або концептуальних ризиків, які важко виміряти грошима.

Кількісні інструменти: Аналіз чутливості. Показує, як зміниться ключовий показник проєкту (наприклад, NPV – чиста приведена вартість) при зміні одного з параметрів ризику (наприклад, падіння завантаженості готелю на 10%). Дозволяє виявити найбільш критичні фактори впливу; Метод сценаріїв. Розрахунок показників ефективності проєкту для трьох варіантів розвитку подій: оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Це базовий інструмент для фінансового моделювання інновацій; Аналіз беззбитковості.

Визначення точки, в якій доходи від інновації покривають витрати. Ризик оцінюється через запас міцності – наскільки можуть впасти продажі, перш ніж проєкт стане збитковим; Імітаційне моделювання. Комп'ютерна генерація тисяч можливих сценаріїв на основі заданих розподілів ймовірностей. Дозволяє отримати найбільш точну картину розподілу ризиків, але вимагає спеціального ПЗ.

Інструменти нейтралізації (обробки) ризиків. Це конкретні механізми, які застосовуються для реалізації обраної стратегії (уникнення, мінімізація тощо). Класифікацію основних методів нейтралізації ризиків для підприємств сфери послуг наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

#### Характеристика інструментів нейтралізації інноваційних ризиків

Група методів	Конкретні інструменти	Особливості застосування в інноваційних проєктах
Організаційні методи	Диверсифікація	Розподіл ризиків шляхом розширення портфелю послуг, роботи з різними сегментами клієнтів (B2B та B2C) або постачальниками. Це не дозволяє одному провалу зруйнувати весь бізнес.

## Продовження таблиці 1.5

	Лімітування	Встановлення граничних сум витрат, повноважень або обсягів продажу в кредит. Ефективно для контролю фінансових ризиків на етапі запуску проєкту.
	Стандартизація	Розробка чітких інструкцій для персоналу. Знижує людський фактор та операційні ризики.
Економічні методи	Створення резервів	Формування спеціальних фондів (фінансових або матеріальних) для покриття непередбачених витрат. Наприклад, резерв дизельного палива або фонд на ремонт обладнання.
	Хеджування	Використання фінансових інструментів (ф'ючерси, опціони) або фіксація цін у валюті для захисту від коливань курсів та інфляції.
	Система штрафів та бонусів	Включення до контрактів з підрядниками пунктів про штрафи за зрив термінів, що перекладає частину ризику на партнера.
Технічні та технологічні методи	Дублювання систем	Встановлення резервних джерел живлення (генератори, СЕС), дублювання каналів зв'язку (Starlink + оптоволокно). Критично для забезпечення безперервності сервісу.
	Прототипування (MVP)	Запуск "пілотної" версії продукту для тестування попиту з мінімальними витратами перед повномасштабним впровадженням.

Джерело: систематизовано автором на основі [23, С. 21-40; 57, С. 70-79].

Варто окремо виділити роль цифрових інструментів у сучасній системі управління ризиками. У минулому ризик-менеджмент асоціювався з паперовими звітами та таблицями Excel. Сьогодні підприємства переходять на автоматизовані рішення, а саме: CRM-системи дозволяють відстежувати поведінку клієнтів і виявляти ризики відтоку на ранніх стадіях; ERP-системи забезпечують прозорість фінансових потоків і контроль бюджету в реальному часі, що мінімізує ризик касових розривів; Системи моніторингу обладнання (IoT) дозволяють прогнозувати поломки до їх виникнення, що є критичним для інженерної інфраструктури готелів.

Аналіз світового досвіду свідчить, що успішні інноваційні компанії переходять від моделі «реактивного» управління (реагування на ризик, що вже настав) до «проактивного» моделювання. В умовах діджиталізації це

реалізується через використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування кризових явищ.

Для українських підприємств у поточному періоді критичним стає досвід управління ризиками в умовах екстремальної невизначеності (так званих «чорних лебедів»). Світова практика пропонує впровадження концепції гнучкого управління ризиками, яка передбачає:

- короткі цикли оцінки ризиків (замість щорічних переглядів);
- високу залученість лінійного персоналу до ідентифікації загроз;
- використання хмарних сервісів для миттєвого обміну інформацією про ризикові події.

Інтеграція цифрових інструментів у систему управління ризиками дозволяє не лише знизити ймовірність збитків, а й підвищити швидкість впровадження інновацій на ринок, що є ключовою конкурентною перевагою в цифрову епоху».

Система управління інноваційними ризиками на сучасному підприємстві – це складний механізм, що поєднує людський інтелект, чіткі процедури та цифрові технології. Вибір конкретних інструментів залежить від специфіки проекту, розміру підприємства та доступних ресурсів. Для малого та середнього бізнесу (до якого належить об'єкт дослідження) найбільш доцільним є використання комбінації простих якісних методів (SWOT, матриця ризиків) та організаційних заходів (диверсифікація, стандартизація, резервування), що дозволяє досягти прийняттого рівня безпеки без надмірних витрат на адміністрування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Хостели України»

Для кращого розуміння, як працює управління інноваційними ризиками на практиці, необхідно познайомитися з самим підприємством – його історією, особливостями діяльності, цілями та викликами, з якими воно стикається. Адже кожен бізнес унікальний, і те, що працює для одного, може зовсім не підходити для іншого.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хостели України» – це компанія, яка працює у сфері готельно-ресторанного бізнесу. У портфелі компанії кілька різних проєктів: мережа міських кафе «Druzі», хостели «Dream hostel», а також заміський комплекс будинків «УЛІС» (саме він і є об'єктом нашого дослідження).

Юридична та організаційна інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Хостели України»

	Зміст
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Хостели України»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Місцезнаходження (комплексу «УЛІС»)	Київська область, Вишгородський район, Димерська селищна громада, с. Дудки
Форма власності	Приватна

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів підприємства [58].

Заміський комплекс «УЛІС» – це особливе місце для відпочинку, розташоване серед дикого лісу. Тут більше 30 будиночків різного типу, і головна ідея – максимально зберегти природу навколо. Це не типова база відпочинку з впорядкованими газонами та клумбами. Навпаки – довкола справжній ліс з його мешканцями: косулями, птахами, дикою природою.

Комплекс працює у двох напрямках:

- Для гостей – можна орендувати котедж чи кебін на ніч або кілька днів;
- Для інвесторів – є можливість купити будиночок як інвестицію.

Для розуміння масштабу діяльності наведемо структуру послуг комплексу в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Характеристика основних послуг заміського комплексу «УЛІС»

Група послуг	Опис та особливості
Проживання	Оренда дизайнерських будиночків: Кебіни (для 2 осіб) та Котеджі (для компаній). Усі об'єкти розміщення обладнані кухнею та панорамними вікнами.
Харчування	Концепція «без ресторану» на території для збереження тиші. Сервіс доставки їжі в будиночки та набори для барбекю.
Wellness та SPA	Оренда чанів на дровах, басейн, сауна посеред лісу.
Активний відпочинок	Маршрути лісовими стежками, прокат велосипедів, pet-friendly інфраструктура.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 22].

Цільова аудиторія досить чітко поділяється на дві групи, і це важливо розуміти для аналізу ризиків бізнесу. Перша група – гості. Це переважно молоді люди віком 20-30 років з середнім та вище середнього рівнем доходу. Вони шукають можливість втекти від міського шуму, перезавантажитися, побути наодинці з природою. Для них важливі тиша, спокій, можливість відключитися від рутини. Друга група – інвестори. Це бізнес-люди старше 30 років, яких цікавить не стільки відпочинок, скільки розвиток бізнесу та отримання прибутку від інвестицій у нерухомість. Для них важлива перспективність проєкту, прогнозованість доходів, надійність.

Аналіз конкурентного середовища навколо комплексу «УЛІС» показує цікаву динаміку. На ринку заміського відпочинку Київщини спостерігається «поляризація»: з одного боку – величезні готельні комплекси старого зразка, з іншого – дрібні приватні садиби. «УЛІС» займає унікальну нішу «керованої дикості», де поєднується комфорт 4-зіркового готелю з повною інтеграцією в природу.

Проте, цей успіх створює специфічний ризик – «ризик копіювання бізнес-моделі». Поява схожих проєктів із меншими операційними витратами може спричинити відтік частини аудиторії, чутливої до ціни. Також слід врахувати чинник внутрішньої міграції: через війну багато потенційних клієнтів зі східних та південних регіонів релокувалися до Києва, що створило додатковий, але нестабільний попит. Розуміння цих макротрендів є критичним для оцінки того, чи зможе нова інфраструктура (басейн та івент-хол) утримати лідерство в довгостроковій перспективі».

Місія та цінності підприємства. Головна мета діяльності ТОВ «Хостели України» (комплекс «УЛІС») – створити простір для відпочинку, де гості можуть відновити сили завдяки перебуванню на природі та відпочинку від міського шуму. Ця мета визначає всі дії компанії та базується на таких основних цінностях:

- Дбайливе ставлення до природи. Компанія відмовилася від штучного озеленення. Усі будинки (кебіни та котеджі) спроектовані так, щоб максимально зберегти природний ландшафт і гармонійно вписатися в ліс.
- Тиша та приватність. На території комплексу діє правило дотримання тиші. Тут заборонено проводити гучні вечірки чи масові розваги. Це гарантує гостям спокійний відпочинок та можливість побути наодинці з собою («цифровий детокс»).
- Відповідальність перед громадою. Підприємство активно співпрацює з Димерською громадою. Територія комплексу не відгороджена високими парканами, що підкреслює відкритість. Компанія допомагає відновлювати регіон, який постраждав від бойових дій.

- Сприяння оздоровленню. Інфраструктура комплексу створена для фізичного та емоційного відновлення. Гостям пропонують маршрути для прогулянок лісом та зони відпочинку, що заохочує до здорового способу життя.
- Послідовність бренду. Компанія чітко дотримується своїх принципів. Наприклад, відмовляє групам, які планують гучні святкування, навіть якщо це означає втрату прибутку. Це допомагає зберегти атмосферу спокою, за яку цінують комплекс постійні клієнти.

Бачення розвитку. У майбутньому підприємство планує перетворити комплекс на повноцінний еко-центр для відновлення ментального здоров'я.

Керівництво визначило такі пріоритети:

- розбудова інфраструктури з мінімальним втручанням в природу;
- розвиток послуг з оздоровлення та реабілітації;
- впровадження екологічних рішень (наприклад, використання альтернативної енергії).

Загальна структура управління ТОВ «Хостели України» (заміського комплексу «УЛІС») є лінійно-функціональною (Додаток А), тобто, організація розділена на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певну функцію або спеціалізовану область роботи.

Основні завдання на найближчий час: зміцнити бренд, збільшити кількість будиночків для гостей, поглибити співпрацю з місцевою громадою та залучити нові інвестиції.

Конкурентні переваги. Комплекс має кілька важливих переваг на ринку:

- Вдале розташування. Комплекс знаходиться достатньо далеко від міста, щоб відчувати зміну обстановки, але водночас до нього легко дістатися зі столиці.
- Унікальна пропозиція. «УЛІС» займає нішу між дорогими заміськими готелями та звичайними базами відпочинку. Головний акцент тут – на природі та приватності, без зайвих міських елементів.

- Зручний сервіс. Використовується модель «ненав'язливого сервісу»: завдяки автоматизації гості мінімально перетинаються з персоналом, але отримують необхідну допомогу вчасно.
- Добра репутація. Бренд асоціюється з безпекою, екологічністю та тишею, що підтверджують відгуки гостей.

Аналіз конкурентного середовища. Щоб краще зрозуміти позицію «УЛІС» на ринку, варто подивитися, з ким саме доводиться конкурувати. Ринок заміського відпочинку в Київській області можна умовно поділити на кілька сегментів, і кожен має свою специфіку.

Перший сегмент – традиційні бази відпочинку радянського зразка. Це об'єкти з великою територією, їдальнею, дискотекою та спортивними майданчиками. Їхня цільова аудиторія – великі компанії для корпоративів або сім'ї з дітьми, які шукають "все включено" за помірну ціну. Для «УЛІС» це не прямі конкуренти, бо вони працюють в іншому ціновому сегменті та пропонують масовий, а не індивідуалізований досвід.

Другий сегмент – елітні заміські готелі та резиденції. Це об'єкти класу "люкс" з повним спектром послуг: спа, ресторани з шеф-кухарями, консьєрж-сервіс тощо. Їхня аудиторія – заможні клієнти, які хочуть максимального комфорту та готові платити 10-15 тисяч гривень за ніч. «УЛІС» знаходиться трохи нижче цього рівня за ціною (середній чек 3-5 тисяч за будиночок), але вище за ідеєю: не розкіш, а автентичність.

Третій сегмент – приватні садиби та котеджі, які здаються через Airbnb або Booking.com. Це найближчі конкуренти, бо працюють у схожому форматі: невеликі об'єкти, самообслуговування, близькість до природи. Проте у них немає цілісного бренду та єдиної концепції. Кожна садиба – сама по собі, без спільної філософії. «УЛІС» виграє завдяки системності: усі будиночки виконані в одному стилі, є загальна інфраструктура (басейн, івент-хол, сауна), працює професійна команда, а не просто господарі, які здають вільну кімнату.

Четвертий сегмент – глемпінги та екопростори, які з'явилися останніми роками. Це новий тренд: намети чи легкі конструкції, розташовані в

мальовничих місцях. Вони орієнтовані на тих, хто хоче "пригод" та Instagram-контенту. «УЛІС» частково перетинається з цією нішею (природа, екологічність), але пропонує більший комфорт: це все-таки капітальні будиночки з опаленням, а не тимчасові споруди.

Конкурентна позиція «УЛІС» – це ніша між масовим та елітним відпочинком, з акцентом на унікальний досвід замість стандартного сервісу. Головний конкурент – це не конкретна компанія, а звичка людей відпочивати "як завжди": або дома на дивані, або за кордоном, або в шумному готелі. Завдання бренду – переконати аудиторію, що є інший спосіб: тиша, природа, перезавантаження – і це не обов'язково має бути дорого чи складно.

Комплекс зіткнувся з низкою серйозних викликів:

- Пошкоджена інфраструктура. Регіон, де розташований «УЛІС», зазнав окупації. Частина об'єктів була пошкоджена, довелося вкладати значні кошти у відновлення.
- Безпекова ситуація. Довгий час після деокупації території комплекс взагалі не функціонував через загрозу вибухонебезпечних предметів навколо. Треба було перевіряти кожен метр території, розмінювати ліс.
- Міграція людей. Частина постійних клієнтів та потенційних гостей виїхала з країни або переїхала в інші регіони. Це означало втрату певного сегменту аудиторії.
- Інфляція та економічна нестабільність. Це призвело до зміни пріоритетів у людей – багато хто став економити на відпочинку. Довелося переглядати цінову політику, шукати баланс між прибутковістю та доступністю.
- Зміна поведінки аудиторії. Люди стали інакше планувати відпочинок, по-іншому шукати інформацію, використовувати інші канали комунікації. Треба було швидко адаптуватися до цих змін.

Виклики, з якими зіштовхнувся бізнес. Останні два роки стали справжнім випробуванням для «УЛІС», як і для багатьох інших українських підприємств.

Фінансова стійкість та економічні показники показали, що лише 32% представників малого та середнього бізнесу мають фінансову стійкість на кілька

місяців, 22% – на один місяць, а 9% можуть протриматися півроку. Готельно–ресторанні комплекси, які тільки почали відновлювати роботу після карантину через COVID-19, знову зіткнулися із загрозами. Фінансові резерви у цій галузі зазвичай складають 3–5 місяців. [74]

Для аналізу економічного стану ТОВ «Хостели України» розглянемо динаміку основних показників діяльності за 2022–2024 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Хостели України» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	15 420,0	40 500,0	62 400,0	154,1
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	12 850,0	30 200,0	45 250,0	149,8
Валовий прибуток, тис. грн	2 570,0	10 300,0	17 150,0	166,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	120,0	8 100,0	13 850,0	171,0
Рентабельність продажів, %	0,8	20,0	22,2	–

Джерело: розраховано автором на основі [64].

Аналіз показує, що після надскладного 2022 року, коли бізнес працював на межі виживання (прибуток 120 тис. грн), компанія вийшла на стабільне зростання. У 2024 році чистий прибуток вийшов на рівні 13,85 млн грн, що дозволило інвестувати у розвиток. «УЛІС» не виняток. Компанія опинилася у ситуації, коли треба одночасно:

- Відновлювати пошкоджену інфраструктуру;
- Адаптуватися до нових реалій ринку;
- Зберігати фінансову стійкість;
- Продовжувати розвиватися та інвестувати у майбутнє.

Для даного дослідження це важливо з наступних причин. Усі ці особливості «УЛІС» – від унікального позиціонування до викликів воєнного часу – безпосередньо впливають на інноваційні ризики підприємства. Коли бізнес планує впроваджувати щось нове (а «УЛІС» постійно це робить – нові

будиночки, нові сервіси, нові підходи до комунікації з гостями), він стикається з ризиками. І ці ризики мають свою специфіку:

- ризик не вписатися у концепцію (будь-яка інновація має відповідати філософії "мінімального втручання у природу");
- ризик відлякати постійних клієнтів змінами (гості приїжджають саме за тією атмосферою, що вже є);
- ризик не знайти фінансування (через нестабільну економічну ситуацію);
- ризик безпеки (через близькість до раніше окупованих територій);
- ризик зміни поведінки цільової аудиторії (через воєнний стан).

Розуміння того, як працює «УЛІС», його цінностей, викликів та особливостей дозволить у наступних підрозділах детально проаналізувати, які саме інноваційні ризики є найактуальнішими для цього підприємства і як ними можна ефективно управляти.

Таким чином, «УЛІС» – це не просто черговий заміський комплекс. Це бізнес з чіткою філософією, який працює у складних умовах, але при цьому продовжує розвиватися та впроваджувати інновації. І саме тому він є цікавим об'єктом для вивчення управління інноваційними ризиками.

## **2.2. Оцінка інноваційної діяльності та ідентифікація ризиків підприємства ТОВ «Хостели України»**

Аналіз діяльності ТОВ «Хостели України» за останні три роки (2022–2024 рр.) свідчить про те, що в умовах висококонкурентного ринку гостинності Київського регіону, просте відтворення послуг вже не гарантує економічної стійкості. Підприємство свідомо обрало шлях «якісного лідерства» та диференціації, що вимагає постійної інноваційної активності.

На відміну від стратегії мінімізації витрат, яка часто призводить до зниження якості, компанія фокусується на створенні унікальної ціннісної пропозиції – преміальний досвід на природі. Це дозволяє встановлювати ціни вище

середньоринкових та формувати лояльну аудиторію, яка цінує приватність, естетику та екологічність.

Проект розширення інфраструктури «УЛІС» є логічним кроком еволюції від «просто будиночків» до «багатофункціонального простору». Однак запуск басейну з підігрівом та великої подієвої зони різко змінює профіль ризиків.

По-перше, з'являється технологічна складність: підтримка стабільної температури води в басейні посеред лісу взимку вимагає бездоганної роботи інженерних систем. Найменший збій – і об'єкт перетворюється з активу на збиток.

По-друге, змінюється соціальна динаміка. Раніше гості їхали за тишею, тепер з'являються корпоративні групи в івент-холі. Виникає ризик конфлікту інтересів між «тихими» туристами та «гучними» корпораціями.

Для об'єктивної оцінки інноваційної діяльності підприємства, перш за все, необхідно проаналізувати його інноваційний потенціал – сукупність ресурсів та можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення інноваційних цілей. Аналіз складових потенціалу ТОВ «Хостели України» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Оцінка складових інноваційного потенціалу ТОВ «Хостели України»

Складова потенціалу	Характеристика стану на підприємстві	Оцінка рівня
Кадровий	Команда складається з молодих, амбітних фахівців, відкритих до навчання. Проте існує дефіцит вузькопрофільних спеціалістів (інженерів з енергоефективності, event-менеджерів), що частково компенсується аутсорсингом.	Середній
Фінансовий	За результатами 2024 року підприємство демонструє високу прибутковість (чистий прибуток 13,85 млн грн). Наявність доступу до приватних інвестицій через модель продажу кебінів створює стійку фінансову базу для розвитку.	Високий
Матеріально-технічний	Комплекс «УЛІС» оснащений сучасними інженерними комунікаціями, проте існуюча енергетична інфраструктура (дизель-генератори) є застарілою та потребує модернізації для забезпечення автономності.	Середній

## Продовження таблиці 2.4

Інформаційний	Активне використання digital-інструментів (система бронювання, CRM, соціальні мережі) дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та тестувати нові гіпотези.	Високий
Організаційний	Гнучка структура управління дозволяє швидко приймати рішення, проте відсутність формалізованих процедур інноваційного менеджменту підвищує ризики помилок при масштабуванні.	Середній

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього аналізу підприємства [2; 25; 41; 61].

Як видно з таблиці 2.4, підприємство має потужний фінансовий та інформаційний базис, проте організаційна та кадрова складові потребують підсилення для успішної реалізації масштабних проєктів.

На сьогодні інноваційна діяльність комплексу «УЛІС» зосереджена на реалізації стратегічного проєкту розвитку інфраструктури, запланованого на 2025 рік. Ключовим елементом цього проєкту, окрім розширення номерного фонду, є запуск нової функціональної зони з подієвим простором та відкритим басейном з підігрівом.

Це стратегічне рішення є прикладом продуктової інновації, спрямованої на вирішення конкретних економічних завдань, а саме: Вирівнювання попиту: Створення умов для корпоративного сегменту (B2B) дозволяє залучати групи для проведення стратегічних сесій, ретритів та йога-турів у будні дні, коли індивідуальний попит зазвичай нижчий. Це класична проблема готельного бізнесу, яку «УЛІС» вирішує через диверсифікацію продукту; Підвищення середнього чека: Наявність всесезонного басейну автоматично підвищує клас об'єкта та вартість проживання, особливо у літній та перехідні періоди; Поглиблення концепції відновлення: Нова інфраструктура відповідає місії компанії щодо створення простору для ментального та фізичного перезавантаження, перетворюючи комплекс з місця для ночівлі на повноцінний рекреаційний центр.

Важливо зазначити, що ця інновація реалізується з суворим дотриманням ключової цінності бренду – концепції «тиші». Подієвий простір не призначений

для гучних банкетів чи весіль, а орієнтований виключно на освітні, оздоровчі та бізнес-заходи. Це є свідомим стратегічним обмеженням, яке дозволяє уникнути конфлікту між різними групами цільової аудиторії.

Детальні особливості та переваги цього комплексного інноваційного проєкту систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові особливості та переваги інноваційного проєкту розвитку комплексу  
«УЛІС»

Фактори	Особливості та переваги для бізнесу та клієнтів
Продуктова інновація	Запуск івент-холу: Вихід на ринок B2B (корпоративні ретрити, стратсесії), що дозволяє заповнювати комплекс у будні. Wellness-інфраструктура: Відкритий басейн з підігрівом підвищує привабливість комплексу в усі сезони та дозволяє збільшити середній чек.
Технологічність та енергонезалежність	Впровадження систем автономного живлення (сонячні панелі, генератори), що гарантує сервіс під час блекаутів; Використання енергоефективних матеріалів при будівництві нових кебінів.
Цифровізація сервісу	Повна автоматизація поселення (Smart-замки, онлайн-чекін); Мінімізація "зайвого" спілкування з персоналом для підтримки концепції усамітнення.
Інвестиційна модель	Залучення приватних інвесторів для будівництва окремих об'єктів розміщення (пасивний дохід для інвестора, швидке масштабування для компанії).
Стратегічне обмеження	Концепція «Тиші»: Жорстке обмеження форматів заходів в івент-холі (відмова від гучних святкувань) для збереження репутації та комфорту індивідуальних гостей.

Джерело: розроблено автором на основі [62].

Для реалізації цього проєкту ТОВ «Хостели України» використовує специфічну модель фінансування через колективне інвестування, а стратегічний горизонт планування становить 3–5 років із щоквартальним коригуванням через воєнний стан.

Щоб оцінити масштаб інноваційної діяльності, доцільно проаналізувати динаміку інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази комплексу (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка капітальних інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури  
«УЛІС», 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)
Капітальні інвестиції в будівництво нових черг (івент-хол, басейн, нові кебіни)	2 100,0	5 200,0	8 500,0	12 000,0
Витрати на енергонезалежність (сонячні панелі, теплові насоси)	800,0	1 500,0	2 800,0	6 000,0
Інвестиції в IT-інфраструктуру та цифровізацію	150,0	450,0	900,0	1 800,0
Інші інвестиції (безпека, маркетинг нових локацій)	100,0	350,0	650,0	1 100,0
Всього інвестицій	3 150,0	7 500,0	12 850,0	20 900,0

Джерело: розраховано автором на основі [59].

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про стрімке зростання інвестиційної активності після стагнації 2022 року, викликаної військовими діями. У 2025 році компанія планує інвестувати 20,9 млн грн, що майже в 6,5 разів більше, ніж у кризовому 2022 році.

Особливу увагу привертає зростання витрат на енергонезалежність (планові 6,0 млн грн у 2025 році). Це підтверджує тезу про те, що для ТОВ «Хостели України» інновації – це не лише про розвиток, а й про безпеку та виживання бізнесу.

Для всебічної оцінки перспектив та ризиків запланованого інноваційного проєкту нами проведено SWOT-аналіз, який дозволяє зіставити внутрішні можливості підприємства із зовнішніми загрозами (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT–аналіз інноваційного проєкту розвитку комплексу «УЛІС» (2025 р.)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Унікальна концепція та сильний бренд.	1. Критична залежність від стабільного електропостачання для будиночків, SPA–зони та іншого.
2. Висока лояльність існуючої бази клієнтів (високий відсоток повторних візитів).	2. Дефіцит кваліфікованого персоналу для обслуговування складних інженерних систем.
3. Гнучка модель фінансування (залучення коштів приватних інвесторів).	3. Відсутність досвіду роботи з B2B-клієнтами (корпоративні заходи).
4. Висока рентабельність операційної діяльності (22,2% у 2024 р.).	4. Сезонність попиту на послуги відкритого басейну (залежність від погоди).
5. Сучасна IT–інфраструктура (безконтактний сервіс).	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на внутрішній туризм та реабілітаційні програми.	1. Загострення безпекової ситуації та ризики обстрілів енергосистеми.
2. Вихід на ринок корпоративних ретритів (заповнення в будні дні).	2. Зниження платоспроможності населення через інфляцію.
3. залучення грантових коштів на енергоефективні заходи.	3. Мобілізація ключових працівників.
4. Розширення географії бренду через франчайзинг.	4. Зростання вартості будівництва та обладнання через валютні коливання.

Джерело: розроблено автором на основі [25; 61; 62].

SWOT–аналіз показує, що головним викликом для проєкту є не ринковий попит (він є високим), а технологічні та операційні ризики, пов'язані з енергетикою та кадрами. Саме ці слабкі сторони потребують посиленої уваги в системі ризик-менеджменту.

Для комплексної оцінки доцільно врахувати динаміку зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних можливостей і рівень загроз.

Макроекономічна ситуація в Україні залишається складною. Попри сповільнення інфляції порівняно з 2022 роком, її рівень і надалі перевищує цільові орієнтири НБУ, що створює ризики зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання. Особливо вразливими є імпортовані компоненти (системи очищення води, енергоефективні вікна, теплоізоляція), а валютні коливання

можуть призвести до втрати актуальності затвердженого кошторису ще до завершення будівництва.

Суттєвим ризиком залишається енергетична криза, спричинена руйнуванням інфраструктури. Для заміських об'єктів, зокрема комплексу «УЛІС», перебої з електропостачанням можуть бути тривалими, що робить інвестиції в автономні джерела енергії критично необхідними. Без надійного енергозабезпечення функціонування басейну з підігрівом стає економічно неефективним.

Демографічні зміни також впливають на бізнес-модель комплексу. Масова міграція населення за кордон призвела до скорочення платоспроможної аудиторії, зокрема молодих професіоналів. Водночас зростання попиту на внутрішній туризм і короткостроковий відпочинок частково компенсує ці втрати.

Змінилася і поведінка споживачів: попри обережність у витратах, клієнти готові платити за безпеку, комфорт і відновлення ментального здоров'я. У результаті ринок преміальних послуг звужується кількісно, але зростає якісно – споживачі стають більш вимогливими, проте й більш лояльними за умов відповідності продукту їхнім очікуванням.

Конкурентне середовище в сегменті заміського відпочинку зазнало трансформації: частина об'єктів припинила діяльність, що зменшило пропозицію та створило нові можливості для тих, хто залишився на ринку. Завдяки розташуванню в деокупованій Київській області «УЛІС» має відносну конкурентну перевагу.

Додатковим зовнішнім чинником є обмежений доступ до банківського кредитування та висока вартість позикових ресурсів. За таких умов залучення приватних інвесторів є одним із небагатьох реальних механізмів фінансування розвитку, хоча й супроводжується підвищеними вимогами до прозорості та гарантій повернення інвестицій.

SWOT-аналіз показує можливості та загрози, але важливо також розуміти, що проєкт може розвиватися за кількома сценаріями.

Сценарій А: "Успішний запуск" (ймовірність 60%). Басейн та івент-хол відкриваються вчасно, швидко набирають популярності. Завантаженість комплексу зростає до 70-75% у середньому за рік (проти поточних 50-60%). Середній чек збільшується на 30-40%. Компанія окупує інвестиції за 2-3 роки та починає будувати наступну чергу.

Сценарій Б: "Затягування" (ймовірність 25%). Будівництво затримується через проблеми з постачальниками або дозвільними документами. Басейн запускається лише влітку 2025, пропускаючи весняний сезон. Це призводить до втрати 20-30% запланованих доходів. Інвестори нервують, частина з них вимагає повернення коштів. Компанія змушена брати короткостроковий кредит, щоб закрити касові розриви.

Сценарій В: "Кризовий" (ймовірність 15%). Відбувається форс-мажор: нова хвиля обстрілів енергосистеми, різке погіршення безпекової ситуації в регіоні або економічна криза з падінням платоспроможності населення. Попит на замський відпочинок обвалюється. Компанія змушена заморозити проєкт на невизначений термін, вже витративши значну частину коштів.

Розуміння цих сценаріїв критично важливе для підготовки планів реагування. Для кожного зі сценаріїв має бути свій "План Б": що робимо, якщо затягується, як зменшуємо витрати, як ведемо переговори з інвесторами. Це і є суть ризик-менеджменту.

На основі проведеного аналізу внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та SWOT-аналізу, здійснено ідентифікацію конкретних інноваційних ризиків ТОВ «Хостели України» (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

## Ідентифікація ризиків інноваційного проєкту розвитку «УЛІС»

Група ризиків	Опис ризику та його прояв для підприємства	Джерело виникнення
1. Операційно-технологічні ризики	1.1. Ризик енергетичної залежності. Відмова систем автономного живлення у лісі може зупинити роботу басейну та кухні. 1.2. Ризик пошкодження інфраструктури. Загроза через близькість до зони бойових дій у минулому.	Внутрішнє/Зовнішнє (Технології, Війна)

## Продовження таблиці 2.8

2. Ринкові та концептуальні ризики	2.1. Ризик порушення концепції «Тиші». Проведення заходів в івент-холі може заважати індивідуальним гостям, що призведе до втрати лояльної аудиторії. 2.2. Ризик зміни споживчих настроїв. Зниження попиту на корпоративні заходи (B2B) через економію бюджетів компаній.	Зовнішнє (Ринок)
3. Фінансово-інвестиційні ризики	3.1. Валютний ризик. Зростання вартості імпортного обладнання для басейну та енергосистем. 3.2. Касові розриви. Сезонні коливання ліквідності під час активної фази будівництва.	Зовнішнє (Економіка)
4. Кадрові ризики	4.1. Дефіцит кваліфікованого персоналу. Складність пошуку персоналу для обслуговування SPA-зони та івентів у віддаленій локації. 4.2. Мобілізація ключових технічних фахівців.	Зовнішнє/Внутрішнє (Ринок праці)

Джерело: розроблено автором на основі [8, С. 13-21; 15, С. 64-71; 20, С. 118-124].

Отже, оцінка інноваційної діяльності ТОВ «Хостели України» показує, що компанія переходить від етапу екстенсивного росту (просто збільшення кількості будиночків) до якісної трансформації продукту. Впровадження івент-холу та басейну відкриває доступ до високомаржинального B2B-сегменту, але водночас створює нові ризики. Найбільш небезпечними є не стільки фінансові втрати, скільки ризик втрати ідентичності бренду та технологічні збої, які можуть зруйнувати довіру клієнтів.

### **2.3. Діагностика існуючої системи управління інноваційними ризиками підприємства ТОВ «Хостели України»**

Ефективність впровадження інновацій у ТОВ «Хостели України» значною мірою залежить від того, наскільки своєчасно підприємство здатне виявляти загрози та реагувати на них. Сама наявність ризиків не є проблемою; проблемою є відсутність системного підходу до роботи з ними. Метою цього підрозділу є

діагностика «зрілості» існуючої системи ризик–менеджменту та оцінка її здатності протистояти викликам, ідентифікованим у попередньому підрозділі.

Діагностика проводилася шляхом комплексного аудиту внутрішніх процесів, який включав: Аналіз внутрішніх регламентів та посадових інструкцій; Глибинні інтерв'ю з керівним складом (власники, фінансовий менеджер, адміністратор); Спостереження за процесами прийняття рішень під час планування бюджетів.

Аналіз організаційного забезпечення та ризик–культури Аналіз організаційної структури показав, що на підприємстві відсутній окремий підрозділ або штатна одиниця ризик–менеджера. Це є типовою ситуацією для малого та середнього бізнесу, проте в умовах масштабування це стає критичним обмеженням.

Функція управління ризиками децентралізована та розмита: фінансові ризики контролюються власниками, технічні – менеджером з обслуговування, а репутаційні – маркетологом (ситуативно).

Рівень ризик-культури на підприємстві можна охарактеризувати як «підприємницько–інтуїтивний». Співробітники розуміють важливість безпеки та якості, але сприймають управління ризиками як додаткове навантаження, а не як частину своєї роботи. Відсутня культура звітування про «майже-помилки», що не дозволяє навчатися на дрібних збоях до того, як вони стануть великими проблемами.

Наразі систему управління ризиками в ТОВ «Хостели України» можна класифікувати як інтуїтивно-реактивну. Її основні характеристики:

- Відсутність системності: Ідентифікація ризиків відбувається хаотично, на основі досвіду керівників, а не систематичного моніторингу.
- Реактивність: Реагування здійснюється переважно постфактум (коли проблема вже виникла – режим "гасіння пожеж").
- Брак формалізації: Відсутні затверджені карти ризиків, плани безперервності бізнесу (BCP) або регламенти дій у кризових ситуаціях (окрім базових інструкцій з охорони праці).

Для отримання об'єктивної кількісної оцінки загроз інноваційного проєкту нами було проведено експертне оцінювання. Експертами виступили ключові менеджери підприємства. Оцінка здійснювалася за двома класичними параметрами:

- Ймовірність виникнення (P): від 0 (неможливо) до 1 (майже гарантовано).
- Ступінь впливу (I): бальна оцінка від 0 (несуттєвий вплив) до 100 (катастрофічні наслідки, зупинка бізнесу).

Результати оцінювання зведено у карту ризиків інноваційної діяльності ТОВ «Хостели України», яка дозволяє візуалізувати пріоритетність загроз (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

## Кількісна оцінка та карта інноваційних ризиків проєкту розвитку «УЛІС»

Група ризиків	Вид ризику	Ймовірність (P), частка	Вплив (I), бали (0–100)	Рівень ризику (R = P × I)	Категорія небезпеки
Технологічні	Повна залежність від енергопостачання (блекаут)	0,80	90	72,0	Критичний
	Технічні збої IT–систем (Smart–замки, CRM)	0,40	50	20,0	Помірний
Кадрові	Втрата ключового персоналу (без заступників)	0,60	80	48,0	Високий
Фінансові	Перевищення бюджету будівництва (інфляція матеріалів)	0,70	60	42,0	Високий
	Касові розриви у низький сезон	0,30	40	12,0	Низький

## Продовження таблиці 2.9

Ринкові	Зниження попиту через безпекову ситуацію.	0,50	70	35,0	Середній
Безпекові	Пошкодження інфраструктури (воєнні дії)	0,20	100	20,0	Помірний

Джерело: розраховано автором на основі [48, С. 39-43].

Аналіз карти ризиків дозволяє зробити наступні висновки:

Критична зона ( $R > 50$ ). Абсолютним лідером за рівнем загрози є енергетичний ризик (72,0). Це пояснюється специфікою локації (ліс) та повною автономністю кожного об'єкта дослідження.

Аналіз структури витрат у 2024 році показав, що витрати на енергоносії становлять 16,8% від операційного бюджету. Залежність від електрики критична: без неї не працює опалення, вода, каналізація та зв'язок. В умовах запланованого запуску басейну (який потребує значної потужності для підігріву) цей ризик стає загрозою №1 для існування бізнесу.

Зона високого ризику ( $30 < R < 50$ ). Сюди потрапляють кадрові ризики (48,0). Діагностика виявила серйозну проблему: відсутність дублювання функцій. Ключові менеджери є носіями унікальних знань, які не зафіксовані в інструкціях. У випадку їхньої хвороби або мобілізації бізнес-процеси можуть бути паралізовані. Також високим є ризик подорожчання будівництва (42,0), що прямо впливає на терміни окупності для приватних інвесторів, перед якими компанія несе зобов'язання.

Зона помірної та низької ризику ( $R < 30$ ). Безпекові ризики, хоч і мають максимальний потенційний вплив (100 балів – повна зупинка), оцінені як помірні через відносно низьку ймовірність (0,20) завдяки віддаленості локації від поточної лінії фронту та наявності сучасних систем безпеки АІАХ.

Чому саме ці ризики виявилися в "червоній зоні"? Глибинні причини. Карта ризиків показує, що енергетична залежність – головна загроза (72 бали).

Але важливо зрозуміти системні причини, чому саме цей ризик такий високий, а не просто констатувати факт.

Географічна ізоляція. Комплекс розташований у лісі, далеко від магістральних ліній електропередач. Це означає, що будь-яке пошкодження локальної підстанції або обрив дротів (через буревій, падіння дерева, обстріл тощо) залишає об'єкт без живлення. У місті таких проблем менше – там мережа резервована.

Історія обстрілів. Київська область неодноразово зазнавала ракетних ударів по енергооб'єктах. Це не абстрактна загроза з підручника, а реальний досвід: були дні, коли весь регіон сидів без світла по 12-16 годин. Для житлового будинку це некомфортно, але терпимо. Для готельного бізнесу – катастрофа: гості не можуть прожити без світла, опалення та води навіть одну ніч.

Технологічна залежність нової інфраструктури. Басейн з підігрівом – це великий споживач енергії. Якщо зараз комплекс споживає, умовно, 50 кВт на годину, то з басейном це може зрости до 100-120 кВт. Навіть короткочасне відключення (на 2-3 години) може призвести до остигання води, і потім доведеться витратити величезні ресурси на повторний підігрів. Це як намагатися нагріти льодяну ванну – дуже дорого та довго.

Відсутність альтернатив. Зараз у комплексі є дизель-генератори, але вони: Шумні (що суперечить концепції тиші); Дорогі в експлуатації (1 літр дизеля = 50-60 грн, а за день виходить приблизно 50-100 літрів); Ненадійні (можуть не завестися взимку, ламаються, потребують постійного обслуговування).

Наступним етапом діагностики став аналіз ефективності тих методів управління, які підприємство вже використовує. Результати аудиту зведено в Таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

## Діагностика методів управління ризиками в ТОВ «Хостели України»

Тип ризику	Існуючий метод управління (As Is)	Недоліки існуючого підходу
Енергетичний	Використання дизель-генераторів. Закладання витрат на паливо в бюджет.	Висока собівартість кВт-год, значний шум, що прямо суперечить концепції «тиші», екологічна шкода. Підхід є суто реактивним (боротьба з наслідками, а не причиною).
Кадровий	Висока лояльність команди, сімейна атмосфера. «Ручне» управління у кризових ситуаціях.	Відсутність інструкцій (стандартизація) та кадрового резерву. Знання зосереджені в головах окремих людей, а не в системі компанії.
Фінансовий	Щорічне бюджетування, робота за передплатою (бронювання).	Відсутність сценарного планування (оптимістичний/песимістичний сценарії бюджету). Відсутність окремого цільового резервного фонду на випадок форс-мажорів.
Репутаційний	Моніторинг відгуків у соцмережах маркетологом.	Відсутність затвердженого алгоритму дій (кризових комунікацій) на випадок скандалів або форс-мажорів. Реакція залежить від настрою менеджера.

Джерело: складено автором на основі [7, С. 91-94; 14, С. 29-42; 30, С. 84-89].

Загальна оцінка ефективності системи. Незважаючи на те, що підприємство є прибутковим (чистий прибуток за 2024 рік склав 13,85 млн грн), діагностика показує, що існуюча система управління ризиками не відповідає масштабам запланованих інновацій. Плани на 2025 рік передбачають інвестиції у розмірі 20,9 млн грн, що значно ускладнює бізнес-модель, перетворюючи її з управління окремими будиночками на управління складним інженерно-технічним комплексом.

Основні стратегічні розриви поточної системи, що потребують усунення:

1. Відсутність формалізації. Немає прописаних алгоритмів дій на випадок криз. Успіх подолання проблем залежить виключно від особистої присутності та енергії власників, що стає неможливим при подальшому масштабуванні.

2. Технологічна вразливість. Поточна модель енергозабезпечення (мережа + генератори) є занадто дорогою та ризикованою для обслуговування басейну та SPA-зони.
3. Кадровий голод. Структура управління не готова до збільшення штату та навантаження, яке виникне після відкриття нової черги.
4. Відсутність проактивності. Компанія реагує на проблеми, коли вони вже виникли, замість того, щоб передбачати їх. Наприклад, питання енергонезалежності стало актуальним лише після того, як пережили блекаuti, хоча географія розташування завжди несла цей ризик.
5. Персоналізація знань. Критично важлива інформація (як працює обладнання, де знаходяться резервні ключі, як діяти в кризі) зберігається в головах окремих людей. Якщо хтось захворіє чи звільниться – знання зникають назавжди.
6. Відсутність метрик. Компанія не вимірює ризики систематично. Немає історичних даних, які б дозволили сказати: "Минулого року у нас було 5 скарг на шум, цього – 8, це означає, що проблема зростає". Без цифр неможливо об'єктивно оцінити, чи покращується ситуація.
7. Реактивна культура. У команді панує ставлення: "Якось вирішимо, коли виникне". Це працює, поки бізнес невеликий та проблеми можна "загасити" особистим героїзмом засновників. Але при масштабуванні цей підхід стане вузьким місцем.

Доповнюючи діагностику системи управління, варто зазначити, що слабкою стороною ТОВ «Хостели України» є відсутність окремої штатної одиниці – ризик-менеджера. Вся відповідальність покладається на засновників або операційних директорів, що в умовах масштабування бізнесу створює ризик «управлінського перевантаження». Попри успішну бізнес-модель, система управління інноваційними ризиками на підприємстві носить фрагментарний характер. Вона орієнтована на вирішення проблем, що вже виникли, а не на їх попередження. Це обумовлює необхідність розробки комплексного алгоритму

оцінки ризиків та впровадження автоматизованих систем контролю, що стане предметом дослідження у наступному розділі».

ТОВ «Хостели України» (комплекс «УЛІС») має достатній інноваційний потенціал і фінансову стійкість, що підтверджується рентабельністю продажів на рівні 22,2% у 2024 році. Водночас перехід до активного масштабування супроводжується низкою суттєвих ризиків, зокрема енергозалежністю, загрозою розмивання брендової концепції та вразливістю кадрової структури. Діагностика показала, що наявна інтуїтивна модель управління ризиками є недостатньо ефективною в сучасних умовах. У зв'язку з цим для реалізації інноваційної стратегії підприємству необхідно впровадити системний ризик-менеджмент.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Розробка стратегії управління інноваційними ризиками для підприємства ТОВ «Хостели України»**

На основі проведеної у другому розділі діагностики конкурентного середовища та оцінки ризиків інноваційної діяльності ТОВ «Хостели України» (зокрема, проєкту розвитку комплексу «УЛІС» з будівництвом івент-холу та басейну), було встановлено, що існуюча система управління ризиками носить фрагментарний та реактивний характер. В умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та амбітних планів масштабування бізнесу, такий підхід є недостатнім і створює загрозу не лише фінансовій стійкості, але й репутації бренду.

Метою розробки стратегії управління інноваційними ризиками є створення комплексного механізму, який дозволить підприємству не уникати ризиків (що неможливо в інноваційній діяльності), а свідомо управляти ними, мінімізуючи негативні наслідки та максимізуючи можливості.

Для ТОВ «Хостели України» пропонується впровадження «Проактивно-адаптивної стратегії управління ризиками». Суть цієї стратегії полягає у випередженні подій (проактивність) через впровадження превентивних заходів та збереженні гнучкості (адаптивність) для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Базуючись на карті ризиків, побудованій у підрозділі 2.3, стратегія управління для ТОВ «Хостели України» має бути диференційованою залежно від типу ризику. Пропонується застосувати матрицю стратегічного реагування (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Стратегічна матриця реагування на інноваційні ризики ТОВ «Хостели України»

Пріоритетність ризику	Група ризиків	Обрана стратегія	Сутність стратегічних заходів
Критична (Червона зона)	1. Енергетичні та технологічні ризики (Блекаути, відмова систем)	Мінімізація та Резервування	Впровадження комплексних інженерних рішень для автономності (сонячні станції, теплові насоси) та створення технічних резервів.
Висока (Помаранчева зона)	2. Кадрові ризики (Втрата ключового персоналу, відсутність заступників)	Диверсифікація та Регулювання	Впровадження системи взаємозамінності, формалізація бізнес-процесів (SOP) та створення кадрового резерву.
	3. Фінансові ризики (Перевищення кошторису будівництва)	Лімітування та Хеджування	Фіксація цін у довгострокових контрактах з підрядниками, створення резервного фонду (10–15% від бюджету проекту).
Середня (Жовта зона)	4. Ринкові та концептуальні ризики (Розмивання концепції «тиші», сезонність).	Уникнення та Комунікація	Жорстка регламентація форматів івентів (відмова від гучних весіль), активна маркетингова комунікація цінностей бренду.
Низька (Зелена зона)	5. Операційні ризики (Дрібні поломки, збої постачання продуктів)	Прийняття та Страхування	Включення витрат у поточний бюджет, страхування майна.

Джерело: розроблено автором на основі [13, С. 544; 61].

Розглянемо детально ключові напрями реалізації розробленої стратегії.

Напрямок 1. Стратегія забезпечення енергетичної стійкості. Найбільш критичним ризиком для інноваційного проєкту «УЛІС» (особливо для функціонування басейну з підігрівом та івент-холу) є залежність від енергопостачання. Традиційне використання дизель-генераторів, яке практикується зараз, має недоліки: висока собівартість кіловата (що знижує рентабельність) та шум, який руйнує ключову цінність бренду – тишу в лісі.

У рамках стратегії пропонується перехід на гібридну систему енергозабезпечення, що включає:

- Встановлення сонячної електростанції (СЕС) потужністю 50–70 кВт з системою акумуляції енергії. Це дозволить покривати пікові навантаження вдень та забезпечувати автономність критичних систем вночі.
- Використання теплових насосів типу «повітря–вода» для підігріву басейну та опалення івент–холу. Це інноваційне рішення дозволить знизити споживання електроенергії у 3–4 рази порівняно з електричними котлами, що суттєво зменшує ризик «перевантаження мережі» та знижує операційні витрати.
- Інтеграція системи «Розумний комплекс» (ІоТ). Впровадження автоматизованої системи керування навантаженням, яка у випадку зникнення зовнішнього живлення автоматично відключає другорядні споживачі (наприклад, декоративну підсвітку, підігрів доріжок), залишаючи живлення на критично важливих вузлах (водопостачання, зв'язок, опалення). Впровадження системи інтелектуального моніторингу (ІоТ) у комплексі «УЛІС» не повинно бути стихійним. Етапний план впровадження системи моніторингу:
  - Технічний аудит (1-й місяць). Перевірка пропускну здатності мережі Wi-Fi у віддалених кебінах та вибір постачальника датчиків (температури, задимлення, витоку води, споживання електроенергії).
  - Пілотне тестування (2-й місяць). Встановлення системи у 2–3 тестових будиночках для відлагодження програмного забезпечення та перевірки точності передачі даних у реальному часі.
  - Інтеграція та навчання (3-й місяць). Підключення датчиків до загальної системи управління об'єктом (PMS) та проведення інструктажу для технічного персоналу.
  - Повномасштабний запуск (4-й місяць). Масштабування системи на всі об'єкти мережі.

Такий поетапний підхід дозволяє розподілити інвестиційні витрати у часі та вчасно виявити технічні помилки, які часто виникають при впровадженні інновацій у заміській рекреації».

Деталізація технічного рішення: як саме працюватиме гібридна система? Щоб зрозуміти, чому саме така конфігурація енергосистеми є оптимальною, розберемо її більш детально.

Крок 1: Встановлення сонячних панелей. На дахах будиночків, івент-холу та технічних споруд монтуються фотоелектричні панелі загальною потужністю 50-70 кВт. Це приблизно 150-200 панелей (кожна по 300-400 Вт). Чому саме така потужність? Розрахунок простий: середнє денне споживання комплексу – близько 300-400 кВт·год. Якщо сонячна станція генерує 200-250 кВт·год у сонячний день (літом), вона покриває 60-70% потреб. Це не повна автономність, але суттєве зниження залежності від мережі. Важливий нюанс: СЕС ефективна лише вдень. Увечері та вночі (коли люди повертаються в будиночки, вмикають світло, опалення) сонця вже немає. Тому потрібен наступний елемент.

Крок 2: Акумуляторні батареї. Це "банк енергії", який накопичує надлишок електрики вдень та віддає її ввечері. Для комплексу потрібна ємність близько 100-150 кВт·год. Це дорога частина системи (1 кВт·год акумулятора коштує 15-20 тис. грн), але вона критична. Без неї СЕС працює лише "в моменті" – якщо зараз світить сонце, є електрика, якщо ні – ти залежиш від мережі або генератора.

Акумулятори дозволяють "зсунути" споживання енергії в часі: вдень накопичив, ввечері витратив. Це особливо важливо взимку, коли короткий світловий день.

Крок 3: Інтелектуальна система керування. Це "мозок" усієї системи – контролер, який вирішує, звідки брати електрику в кожен момент часу: Якщо світить сонце – використовується СЕС; Якщо СЕС не генерує достатньо, але батареї заряджені – використовуються батареї; Якщо батареї розряджені, але є мережа – підключається мережа; Якщо мережі немає – запускається резервний генератор (але це вже "аварійний режим", до якого не хочемо доходити).

Така система працює автоматично, без участі людини. Гості навіть не помічають перемикачів – світло не моргає, обладнання не зупиняється.

Крок 4: Пріоритизація навантажень. Не всі споживачі енергії однаково важливі. Є критичні (опалення, холодильники, насоси води, зв'язок) та другорядні (декоративна підсвітка, підігрів доріжок, зарядки для електромобілів). Програма налаштовується так, щоб у разі дефіциту електрики автоматично відключати другорядні споживачі, зберігаючи роботу критичних. Це як в підводному човні: якщо лишилося мало кисню, спочатку відключають душ та розваги, але залишають системи життєзабезпечення.

Чому теплові насоси, а не електрокотли чи газ? Це питання, яке потребує детального пояснення, бо не всі розуміють роботу теплових насосів.

Традиційний електричний обігрівач працює так: споживає 1 кВт електрики – видає 1 кВт тепла. Коефіцієнт корисної дії (ККД) = 100%. Здається, непогано? Але є проблема: це дуже енергоємно. Підігріти басейн на 100 кубів води з +10°C до +28°C потребує величезної кількості кіловат.

Газовий котел ефективніший: 1 кВт газу – 0,9 кВт тепла (ККД ~90%). Але у комплексі немає магістрального газу, а возити балони – логістично складно та небезпечно.

Тепловий насос працює за іншим принципом: він не генерує тепло, а "перекачує" його з довкілля (повітря, землі, води) всередину приміщення. Уяви, що це "холодильник навпаки": холодильник забирає тепло зсередини та викидає назовні (тому ззаду він гарячий), а тепловий насос робить протилежне – бере тепло ззовні (навіть з морозного повітря!) та закачує всередину.

Магія в тому, що на 1 кВт споживаної електрики тепловий насос видає 3-4 кВт тепла. Коефіцієнт називається COP. COP = 3,5 означає: витратив 1 кВт електрики, отримав 3,5 кВт тепла. Звідки береться "зайва" енергія? З навколишнього середовища – воно віддає своє тепло безкоштовно.

Для басейну це критична економія. Якщо електрокотел споживає 20 кВт на годину для підтримання температури, то тепловий насос – лише 5-6 кВт. За місяць експлуатації різниця у витратах може сягати 50-100 тисяч гривень.

Ризики впровадження теплових насосів. Але є нюанси. Теплові насоси: Дорогі у встановленні (1,5 млн грн проти 300 тис. за електрокотел); Складні в обслуговуванні (потрібен кваліфікований технік, а не просто електрик); Менш ефективні при дуже низьких температурах (нижче  $-20^{\circ}\text{C}$  їхній COP падає до 2-2,5, хоча це все одно краще, ніж 1); Вимагають резервної системи (якщо насос зламається взимку, треба швидко підключити альтернативне опалення).

Тому стратегія передбачає гібридну систему: основне опалення – теплові насоси, резерв – електричні обігрівачі (на випадок поломки) та генератор (на випадок повного блекауту).

Напрямок 2. Стратегія кадрової безпеки. Діагностика виявила критичну залежність підприємства від окремих особистостей (зокрема, адміністратора та технічного директора) та відсутність системи передачі знань. Для нівелювання цього ризику пропонується впровадити програму безперервності знань). Ключові елементи програми:

- Розробка стандартних операційних процедур. Необхідно перетворити «усні знання» працівників у чіткі письмові інструкції та відео-гайди. Наприклад: «Алгоритм дій при відключенні Starlink», «Процедура запуску системи очистки басейну», «Скрипт дій при повітряній тривозі». Ці матеріали мають бути завантажені у хмарну базу знань (наприклад, Notion або Google Workspace), доступну з будь-якого смартфона співробітника.
- Система перехресного навчання. Кожен працівник має володіти базовими навичками суміжної посади. Адміністратор повинен вміти перезавантажити сервер або котел, а маркетолог – мати доступ до адмін-панелі бронювання на випадок відсутності адміністратора.
- Програма мотивації та утримання. Враховуючи ризик мобілізації та міграції, пропонується впровадити систему річних бонусів, прив'язаних до EBITDA проєкту, що стимулюватиме ключових менеджерів працювати на довгостроковий результат.

Напрямок 3. Стратегія захисту концепції та репутації. Масштабування комплексу та відкриття івент-холу несе в собі значний ризик розмивання

унікальної торгової пропозиції (USP) – концепції усамітнення. Якщо гості в кебінах будуть чути шум від корпоративних заходів, це призведе до відтоку лояльної аудиторії B2C.

Стратегія передбачає наступні заходи:

- Зонування та акустичний менеджмент. Рознесення потоків гостей: зона івент-холу має бути фізично та акустично відділена від зони проживання індивідуальних гостей. Використання шумопоглинаючих матеріалів при будівництві холу.
- Політика «Тихих івентів». Введення жорсткого регламенту для B2B-клієнтів: заборона на використання потужної звукопідсилювальної апаратури на відкритому повітрі, обмеження часу проведення заходів (наприклад, до 22:00). Ці умови мають бути зафіксовані в договорах оренди з великими штрафними санкціями за порушення.
- Селекція клієнтів. Свідома відмова від проведення весіль, гучних святкувань на користь стратегічних сесій, йога-ретритів, освітніх заходів. Це стратегія «Уникнення ризику», де компанія свідомо втрачає частину доходу від банкетів заради збереження стратегічної стійкості бренду.

Реалізація стратегії захисту концепції «тиші» вимагає не лише технічних і організаційних рішень, а й формування особливої культури взаємодії з клієнтами. Досвід успішних преміальних брендів показує, що чітке артикулювання цінностей і меж дозволеного є ключовим фактором побудови лояльної аудиторії. Клієнти, які розуміють і поділяють філософію бренду, стають його амбасадорами і готові платити премію саме за унікальність досвіду.

Для замиського комплексу «УЛІС» це означає необхідність послідовної комунікації своєї позиції на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Вже на сайті, в розділі бронювання івент-холу, має бути чітко прописано: «Наш простір призначений для заходів, що підтримують атмосферу спокою та усамітнення. Ми приймаємо корпоративні ретрити, стратегічні сесії, йога-тури та освітні івенти. Ми не проводимо весілля, дні народження з діджеями та інші гучні святкування». Така відвертість відлякує «неправильних» клієнтів ще до подання заявки, що

економить час і зберігає репутацію.

Важливим елементом стратегії є також механізм зворотного зв'язку від індивідуальних гостей, які перебувають у кебінах під час проведення заходу в івент-холі. Можна запровадити систему SMS-опитувань: наприкінці дня гостям надсилається коротке повідомлення з питанням: «Чи щось заважало вашому відпочинку сьогодні?» Якщо протягом кількох днів від різних гостей надходять скарги на шум, це сигнал для негайного втручання – розмови з організаторами заходу або навіть дострокового припинення оренди з поверненням частини коштів.

Ще одним інструментом захисту концепції є диференційоване ціноутворення. Івент-хол може мати два тарифи: базовий – для «тихих» заходів (йога-ретрит, книжковий клуб, бізнес-тренінг) і підвищений – для заходів, що потребують більше звукової свободи (творчі майстерні з музикою, корпоративи з караоке). Різниця в ціні має бути відчутною – наприклад, 30-40%. Це, з одного боку, компенсує підприємству ризик незадоволення інших гостей, а з іншого – стимулює організаторів заходів обирати тихіші формати.

Також доцільно запровадити «тихі години» – часові проміжки, коли івент-хол взагалі не здається в оренду для заходів із потенційно високим рівнем шуму. Наприклад, у п'ятницю та суботу ввечері, коли заповнення кебінів досягає максимуму, івент-хол працює лише з обмеженнями за звуком. Це може здатися нерациональним з точки зору максимізації доходу, але насправді це інвестиція в довгострокову лояльність основної аудиторії. Варто передбачити сценарії конфліктних ситуацій і алгоритми їх вирішення. Що робити, якщо організатор корпоративу порушує умови договору і вмикає потужну музику, незважаючи на заборону? У договорі оренди має бути прописаний механізм штрафних санкцій: наприклад, перше попередження – усне, друге – штраф у розмірі 20% від вартості оренди, третє – припинення заходу без повернення коштів. Персонал комплексу має бути навчений коректно, але рішуче реагувати на такі ситуації.

Важливо розуміти, що захист концепції – це не лише обмеження, а й створення нових можливостей. Заміський комплекс «УЛІС» може стати

майданчиком для розвитку нового формату корпоративних заходів – так званих тихих ретритів, коли учасники навмисне обмежують спілкування, практикують медитацію, працюють над стратегічними питаннями в тиші. Такі формати набувають популярності серед великих компаній, які шукають способи перезавантажити мислення команди. Розвиваючи цей напрям, «УЛІС» не тільки захищає свою концепцію, а й перетворює її на джерело конкурентної переваги.

Як працюватиме селекція клієнтів: механізм фільтрації заявок. Стратегія захисту концепції передбачає відмову від "неправильних" клієнтів. Але як це зробити на практиці, щоб не образити людей та не втратити дохід?

Механізм №1: Формулювання на сайті. На сторінці бронювання івент-холу великими літерами пишеться:

"Наш простір створений для заходів, що підтримують атмосферу спокою: корпоративні ретрити, стратегічні сесії, йога-тури, творчі майстерні, книжкові клуби. Ми не проводимо весілля, дні народження з діджеями, корпоративи з караоке та інші гучні святкування. Якщо ви шукаєте місце для активної вечірки – будь ласка, оберіть інший майданчик. Дякуємо за розуміння!" [57].

Це текст одразу "відсіює" неправильну аудиторію. Людина, яка хоче весілля на 100 осіб з діджеєм, просто не залишить заявку.

Механізм №2: Попередня розмова. Коли хтось залишає заявку на івент, менеджер дзвонить та проводить короткий "інтерв'ю": Який формат заходу плануєте, скільки людей, чи будуть активності (музика, танці, гучні ігри), чи знайомі ви з нашою концепцією "тиші".

Якщо відповіді не відповідають концепції (наприклад: "Хочемо корпоратив з живою музикою до ночі"), менеджер м'яко, але чітко пояснює: "На жаль, наш простір не підходить для такого формату. Можу порекомендувати інші локації, де це буде доречніше."

Механізм №3: Договірні обмеження. В угоді про оренду івент-холу прописуються жорсткі правила: Заборона на використання звукопідсилюючої апаратури потужністю понад 500 Вт, обмеження часу заходу: до 22:00 (пізніше – лише тихі активності), штраф за порушення: 50% вартості оренди за кожну

скаргу від гостей у кебінах, право комплексу достроково припинити захід без повернення коштів у разі грубого порушення.

Ці пункти мають бути підписані організатором заходу до внесення передоплати. Це не просто "формальність" – це реальний інструмент захисту.

Механізм №4: Моніторинг під час заходу. Коли в івент-холі проходить подія, адміністратор або охоронець періодично (кожні 30-60 хвилин) робить "обхід" поблизу, але не всередині (щоб не заважати). Він перевіряє: Чи чути музику/шум з території кебінів, чи є скарги в робочому чаті від гостей інших будиночків.

Якщо рівень шуму перевищує допустимий, адміністратор ввічливо, але рішуче заходить до організаторів та просить зменшити гучність: "Добрий вечір! Нагадую, що у нас є інші гості, які потребують тиші. Будь ласка, зменште гучність музики. Дякую!"

Якщо це не допомагає – спрацьовує механізм штрафів та попереджень згідно з договором.

Механізм №5: Зворотний зв'язок після заходу. Після кожного івенту менеджер збирає фідбек: Опитує організаторів: чи все було зручно, що можна покращити, чи щось заважало вашому відпочинку цього тижня.

Якщо є негативні відгуки про шум – це сигнал, що або клієнта відібрали неправильно, або правила не працюють. Потрібно коригувати. Чому цей підхід не втрачає дохід? На перший погляд, здається: відмовляючись від весіль та гучних корпоративів, компанія втрачає великі гроші (весілля можуть платити 100-200 тис. за день). Але насправді це стратегічна мудрість.

Якщо провести одне гучне весілля, яке розлютить 10 пар індивідуальних гостей (які приїхали за тишею), ці пари: Більше не повернуться, залишать негативні відгуки (що відлякає нових клієнтів), розповідатимуть друзям: "Не їдьте в «УЛІС», там тепер весілля влаштовують, жахливо!"

Довгострокова вартість втраченої репутації набагато вища, ніж одноразовий дохід від весілля. Це класична дилема "короткострокова вигода vs довгострокова стратегія". Успішні бренди завжди обирають друге.

Напряма 4. Фінансово-інвестиційна стратегія. В умовах інфляції та валютних коливань, ризик перевищення бюджету будівництва нової черги є високим. Пропонується створення таких етапів:

Формування резервного фонду. Передбачається спрямування 10–15% від обсягу залучених інвестицій на створення ліквідного резервного фонду, призначеного для покриття непередбачених витрат та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Кошти резервного фонду доцільно розміщувати у високоліквідних фінансових інструментах (короткострокові депозити, валютні кошти), що забезпечує швидкий доступ до ресурсів у кризових ситуаціях.

Поетапне фінансування. Розбиття проекту будівництва на етапи і закупівля матеріалів для наступного етапу наперед, щоб зафіксувати ціну та уникнути інфляційних втрат.

Фінансова стратегія має ще один делікатний аспект – роботу з інвесторами, які вклали гроші в будівництво будиночків. Ці люди розраховують на певний рівень доходності (наприклад, 15-20% річних від вартості інвестиції). Якщо проект затягується або прибутковість падає, вони нервують. Тобто, потрібно вміти управляти їхніми очікуваннями.

Принцип №1: Прозорість. Інвестори отримують щомісячні звіти: Скільки днів їхній будиночок був зданий у оренду, яка була середня ціна за ніч, скільки доходу згенеровано (брутто та нетто після вирахування витрат на обслуговування), прогноз на наступний місяць. Ця інформація надається через особистий кабінет на сайті або в PDF по email. Люди бачать цифри та розуміють: компанія не приховує нічого.

Принцип №2: Реалістичні обіцянки. Під час залучення інвестицій менеджери не обіцяють гарантованого доходу. Вони чесно кажуть: "Ми плануємо 15-20% річних, але це прогноз, а не гарантія. Можуть бути місяці з нижчою завантаженістю (особливо взимку). Інвестиції – це завжди ризик." Це захищає компанію від необґрунтованих претензій: якщо людина підписала договір, де чорним по білому написано "без гарантій доходу", вона не може потім звинувачувати компанію в обмані.

Принцип №3: Залученість до рішень. Інвестори – це не просто вкладники грошей. Їх думка важлива. Наприклад, коли планується будівництво басейну, менеджмент проводить онлайн-зустріч (або опитування) серед інвесторів: Презентує ідею (навіщо, скільки коштуватиме, який очікуваний ефект), збирає думки та питання, враховує їхні побоювання (наприклад, якщо багато хто каже: "Боюся, що басейн привабить гучну публіку" – це сигнал, що треба посилити комунікацію про концепцію тиші). Коли люди відчують, що їхню думку враховують, вони лояльніші та спокійніші навіть у періоди падіння доходів.

Напрямок 5. Цифровізація управління ризиками. Враховуючи, що управління ризиками зараз здійснюється «в ручному режимі», пропонується інтегрувати модуль ризик-менеджменту в існуючу систему управління підприємством. Оскільки компанія вже використовує певні ІТ-рішення, доцільно впровадити Dashboard індикаторів ризику (на базі Power BI або вбудованих інструментів CRM).

Ключові індикатори ризику, які підлягають моніторингу: Рівень заповненості резервуарів з паливом/водою (сигналізує про технологічний ризик); Кількість негативних відгуків щодо шуму (сигналізує про концептуальний ризик); Відхилення від графіку будівництва у днях (фінансовий ризик); Коефіцієнт плинності кадрів – сигналізує про кадрові ризики. Для реалізації цієї стратегії необхідно здійснити певні організаційні зміни. Оскільки введення посади ризик-менеджера для такого за розміром підприємства може бути економічно недоцільним, пропонується покласти функції координатора з управління ризиками на фінансового менеджера, розширивши його повноваження та мотивацію. Впровадження запропонованої стратегії вимагатиме від ТОВ «Хостели України» певних ресурсів, проте ці витрати слід розглядати не як збитки, а як інвестиції у безпеку та сталість бізнесу. Детальне обґрунтування економічної ефективності цих заходів буде наведено у наступному підрозділі.

Таким чином, розроблена стратегія є комплексною та охоплює всі ключові сфери діяльності комплексу «УЛІС». Її реалізація дозволить трансформувати

систему управління ризиками з реактивної (гасіння пожеж) в проактивну (запобігання проблемам), що є критично важливим для успішного масштабування бізнесу у 2025 році.

### 3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з мінімізації інноваційних ризиків

Впровадження стратегії управління ризиками, розробленої у попередньому підрозділі, потребує відповідного фінансового забезпечення. В умовах обмеженого фінансування та необхідності постійного реінвестування прибутку, кожна витрата повинна мати чітке економічне обґрунтування.

Тому заходи з мінімізації ризиків слід розглядати не як витрати, а як інвестиційний проєкт, що генерує вартість через економію ресурсів та уникнення потенційних збитків.

Для обґрунтування ефективності запропонованої «Проактивно-адаптивної стратегії» нами використано метод порівняльного аналізу витрат і вигод, а також розрахунок ключових показників ефективності інвестицій (ROI, NPV, PP).

Оцінка бюджету впровадження системи ризик-менеджменту.

На першому етапі необхідно консолідувати всі витрати, пов'язані з реалізацією стратегічних заходів. Базуючись на аналізі ринкових цін та даних попередніх періодів діяльності ТОВ «Хостели України», сформовано кошторис капітальних (CAPEX) та операційних (ОРЕХ) витрат (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

#### Бюджет впровадження заходів з мінімізації інноваційних ризиків ТОВ «Хостели України»

Напрямок стратегії	Заходи	Капітальні витрати (CAPEX), тис. грн	Операційні витрати (рік) (ОРЕХ), тис. грн	Очікуваний результат (ефект)
1. Енергетична безпека	Встановлення СЕС (50 кВт) + акумуляторні батареї	4 500,0	50,0	Автономність, зниження собівартості е/е

## Продовження таблиці 3.2

	Теплові насоси для басейну та івент-холу	1 500,0	20,0	Економія на опаленні в 3–4 рази
2. Кадрова безпека	Розробка бази знань (SOP) та відео-інструкцій	200,0	–	Збереження інституційної пам'яті
	Система Cross-training та бонусування.	–	500,0	Зниження ризику зупинки процесів
3. Цифровізація	Впровадження Панель ризиків та CRM	300,0	120,0	Оперативний моніторинг
4. Фінансова безпека	Створення резервного фонду (заморожені кошти)	(3 900,0)*	–	Ліквідність у кризових ситуаціях
РАЗОМ інвестицій		6 500,0	690,0	Комплексна стійкість

Джерело: розроблено автором на основі [6, С. 376-380].

Кошти резервного фонду не є прямими витратами, це переміщення активів, тому вони не враховуються у розрахунку окупності як безповоротні інвестиції, але враховуються як відволікання обігових коштів.

Загальний обсяг прямих інвестицій у модернізацію системи безпеки та енергоефективності становить 6,5 млн грн. Це значна сума, яка складає близько 47% від чистого прибутку компанії за 2024 рік (13,85 млн грн). Проте, аналіз ризиків бездіяльності показує, що відмова від цих інвестицій може коштувати підприємству значно дорожче.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів.

Основний економічний ефект формується за рахунок двох факторів: Пряма економія (зниження операційних витрат на енергоносії), уникнення збитків від простоїв та втрати репутації.

А) Ефективність енергетичних заходів.

Наразі комплекс витрачає на енергоносії близько 7,6 млн грн на рік (16,8% всіх витрат) Значна частина цієї суми припадає на роботу дизель-генераторів під

час відключень та неефективне електроопалення.

Собівартість 1 кВт·год від дизель-генератора становить 20–25 грн, тоді як від мережі – близько 8–10 грн, а від власної СЕС (після окупності обладнання) – наближається до нуля.

Розрахуємо економію від впровадження гібридної системи (СЕС + Теплові насоси):

- Прогнозована генерація власної СЕС: ~60 000 кВт·год/рік.
- Економія за рахунок теплових насосів (COP = 3.5): замість 1 кВт електрики витрачається 0.28 кВт для отримання тієї ж кількості тепла.
- Сумарна річна економія оцінюється у 2,5–3,0 млн грн<sup>3</sup>.

Б) Економічна оцінка уникнення ризику зупинки.

Середній дохід комплексу «УЛІС» на день становить близько 170 тис. грн (62,4 млн грн / 365 днів).

У випадку блекауту без належної підготовки або виходу з ладу критичного обладнання (ризик, оцінений у 72 бали в табл. 2.7), комплекс змушений припинити прийом гостей.

Припустимо, що реалізація ризиків призводить до 15 днів повного простою на рік. Прямі втрати доходу:  $15 * 170\ 000 = 2\ 550\ 000$  грн. Репутаційні втрати (відтік клієнтів) оцінюються додатково у 10–15% від річного доходу.

Впровадження стратегії дозволяє нівелювати ці втрати. Тобто, економічний ефект уникнення збитків становить мінімум 2,55 млн грн на рік.

Розрахунок інтегральних показників ефективності.

Для визначення доцільності інвестицій розрахуємо період окупності та чисту приведену вартість проекту модернізації системи управління ризиками. Вихідні дані:

- Початкові інвестиції: 6 500 тис. грн.
- Щорічні операційні витрати на підтримку системи: 690 тис. грн.
- Щорічна грошова вигода (економія + уникнення втрат): 2 500 (енергія) + 2 550 (уникнення простою) = 5 050 тис. грн.
- Чистий грошовий потік (CF) за рік:  $5\ 050 - 690 = 4\ 360$  тис. грн.

- Ставка дисконтування (r): 18% (враховуючи інфляцію та воєнні ризики).  
Розрахуємо NPV за 3 роки (горизонт планування стратегії) за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Таблиця 3.3

## Розрахунок економічної ефективності проєкту (тис. грн)

Період	Грошовий потік (CF)	Коефіцієнт дисконтування (18%)	Дисконтований потік (PV)	Наростаючий підсумок (NPV)
Початок (Інвестиції)	- 6 500,0	1,000	- 6 500,0	- 6 500,0
1 рік	4 360,0	0,847	3 692,9	- 2 807,1
2 рік	4 360,0	0,718	3 130,5	+ 323,4
3 рік	4 360,0	0,609	2 655,2	+ 2 978,6

Джерело: розраховано автором на основі [59].

## Аналіз отриманих результатів:

Чиста приведена вартість (NPV). За три роки реалізації стратегії NPV складає 2 978,6 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про те, що інвестиції у систему управління ризиками є високорентабельними і створюють додаткову вартість для компанії.

Термін окупності. Як видно з таблиці 3.3, проєкт виходить на точку беззбитковості вже наприкінці другого року. Простий термін окупності становить:

$$PP = \frac{6500}{4360} \approx 1,5 \text{ року}$$

Це відмінний показник для інфраструктурних проєктів, який повністю відповідає вимогам інвесторів щодо швидкого повернення коштів в умовах нестабільності.

- Індекс рентабельності інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{(4360 \times 3 - 690 \times 3) - 6500}{6500} \times 100\% \approx 101\%$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена в безпеку та енергонезалежність, принесе 1,01 грн вигоди протягом трьох років.

- Нефінансові показники ефективності.

Окрім прямих фінансових вигод, впровадження запропонованої стратегії забезпечить ряд якісних переваг, які критично важливі для довгострокового розвитку бренду «УЛІС»:

- Захист репутації «Тихого місця». Перехід на теплові насоси та сонячну енергію замість гучних генераторів дозволить гарантувати гостям обіцяну тишу навіть під час блекаутів. Це знижує ризик негативних відгуків та втрати лояльної аудиторії.
- Інвестиційна привабливість. Наявність формалізованої системи ризик-менеджменту та прозорого плану Б робить проєкт більш привабливим та безпечним для зовнішніх приватних інвесторів, які купують будиночки. Це сприятиме швидшому залученню коштів для будівництва нових черг.
- Кадрова стабільність. Впровадження чітких інструкцій (SOP) та системи мотивації знизить стрес для персоналу, зменшить плинність кадрів і, як наслідок, витрати на рекрутинг та навчання нових співробітників.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування доводить, що витрати на впровадження системи управління ризиками у ТОВ «Хостели України» у розмірі 6,5 млн грн є не просто виправданими, а необхідними. Проєкт має високу інвестиційну привабливість ( $NPV > 0$ , термін окупності 1,5 року). Реалізація цих заходів дозволить підприємству заощаджувати до 3 млн грн щорічно лише на енергоносіях, а також уникнути потенційних збитків від простоїв у розмірі понад 2,5 млн грн на рік. В умовах масштабування бізнесу та зовнішньої турбулентності, така система стає фундаментом фінансової стійкості ТОВ «Хостели України».

### 3.3. Система моніторингу та контролю інноваційних ризиків на підприємстві

Розробка стратегії та обґрунтування бюджету – це лише підготовка до управління ризиками. Реальна ефективність залежить від того, наскільки якісно працюватиме механізм щоденного відстеження ситуації. Для ТОВ «Хостели України», яке працює в умовах високої невизначеності (військові загрози, нестабільність енергосистеми) та впроваджує складні інновації («УЛІС»), система моніторингу має працювати як «приладова панель» автомобіля: миттєво сигналізувати про проблеми, доки вони не стали критичними.

Запропонована система моніторингу та контролю базується на принципі «раннього попередження». Це означає перехід від фіксації збитків (постфактум) до реагування на відхилення показників (превентивно).

Організаційна структура системи моніторингу.

Враховуючи організаційну структуру підприємства (аналіз у розділі 2.1), створення окремого департаменту ризиків є недоцільним. Тому пропонується інтегрована модель, де функції контролю розподіляються між існуючими менеджерами, а координацію здійснює фінансовий менеджер. Розподіл зон відповідальності за моніторинг ризиків наведено в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності за моніторинг інноваційних ризиків ТОВ «Хостели України»

Рівень управління	Посадова особа	Зона відповідальності (Об'єкт моніторингу)	Інструмент контролю	Періодичність звітування
Стратегічний	Власники (Директори)	Загальний профіль ризиків, затвердження бюджету резервів, кризові рішення.	Щоквартальні звіти, панель	Раз на квартал (або за запитом)
Координаційний	Фінансовий менеджер	Контроль бюджету проєкту, моніторинг ліквідності, ведення Реєстру ризиків.	ERP-система, звіт	Щомісяця
Операційний	Менеджер з обслуговування	Технічний стан обладнання (СЕС, насоси), безпека гостей, енергозабезпечення.	Чек-листи обходів, додаток AJAX	Щоденно

## Продовження таблиці 3.4

Комунікаційний	Маркетолог / Адміністратор	Репутаційні ризики, відгуки гостей (шум, сервіс), моніторинг конкурентів.	Система бронювання, Google Reviews	Щотижня
----------------	----------------------------	---	------------------------------------	---------

Джерело: розроблено автором на основі [49, С. 360].

## Ключові індикатори ризику.

Для забезпечення ефективного моніторингу інноваційних ризиків доцільно впровадити систему ключових індикаторів ризику (KRI). На відміну від KPI, які відображають результати діяльності підприємства, KRI дають змогу своєчасно виявляти наближення до критичних зон ризику та запобігати негативним наслідкам. Застосування KRI підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє проактивному управлінню ризиками та є особливо актуальним для інноваційних проєктів ТОВ «Хостели України», що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для інноваційного проєкту «УЛІС» (будівництво івент-холу, басейну та енергонезалежність) розроблено наступні порогові значення індикаторів (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

## Система ключових індикаторів ризику та порогові значення

Група ризиків	Індикатор (KRI)	«Зелена зона» (Норма)	«Жовта зона» (Увага)	«Червона зона» (Тривога!)	Необхідна дія при настанні «Червоної зони»
Енергетичні	Рівень заряду акумуляторних батарей (СЕС)	> 60%	30% – 60%	< 30%	Автоматичне відключення некритичних споживачів (підсвітка, сауна), запуск резервного дизель-генератора.

## Продовження таблиці 3.5

Концептуальні	Кількість скарг на шум від гостей	0 скарг/місяць	1-2 скарги/місяць	> 3 скарг/місяць	Перегляд регламенту івентів, тимчасова заборона на заходи, штрафи для орендарів івент-холу.
Фінансові	Відхилення від кошторису будівництва	< 5%	5% – 10%	> 10%	Призупинення закупівель, аудит витрат, використання коштів Резервного фонду.
Кадрові	Наявність актуальних SOP (інструкцій)	100% посад	Є застарілі	Відсутні для ключових ролей	Негайний запуск програми опису процесів, блокування відпусток ключових осіб до передачі справ.
Безпекові	Час реакції на спрацювання системи безпеки	< 5 хв	5–10 хв	> 10 хв	Проведення навчальних тривог, зміна охоронної фірми-партнера.

Джерело: розроблено автором на основі [56, С. 42-51; 67, С. 9-13; 68].

Регламент процесу контролю. Система контролю не повинна бути бюрократичним тягарем. Пропонується впровадити цикл перевіряй–дій, інтегрований у звичайні робочі процеси:

Щоденний оперативний контроль. Менеджер з обслуговування щоранку перевіряє показники інженерних систем через мобільний додаток (заряд батарей, тиск у теплових насосах, статус охорони). Адміністратор фіксує настрій гостей. Якщо всі показники в "зеленій зоні" – робота триває у штатному режимі.

Щотижневий огляд. На планерці (онлайн або офлайн) обговорюються показники "Жовтої зони".

Щомісячний звіт про ризики. Фінансовий менеджер оновлює Реєстр ризиків (Excel або модуль в CRM). У цей документ вносяться нові виявлені ризики (наприклад, "прогноз аномальної спеки" або "зміна податкового законодавства") та статус виконання заходів зі стратегії (розділ 3.1).

Ревізія стратегії. Раз на квартал власники разом з ключовою командою переглядають карту ризиків. Питання для обговорення: "Чи змінилися пріоритети?", "Чи достатньо резервного фонду?", "Чи працюють наші інструкції?".

Інструментарій та діджиталізація контролю. Оскільки компанія ТОВ «Хостели України» вже використовує цифрові інструменти, для моніторингу ризиків не потрібно купувати дороге спеціалізоване ПЗ. Пропонується створити інформаційну панель ризиків на базі існуючих рішень: Технічні показники: Інтеграція даних від інверторів СЕС та системи AJAX у єдиний інтерфейс на смартфоні технічного директора; Фінансові показники: Налаштування автоматичних алертів (сповіщень) в обліковій системі при перевищенні лімітів витрат за статтями бюджету; Клієнтські показники: Автоматичний збір відгуків із Booking.com та Google Maps з повідомленням у робочий чат команди при появі оцінок нижче 4 балів.

Контроль ефективності самої системи Щоб система не перетворилася на формальність, раз на рік необхідно проводити стрес-тестування. Для комплексу «УЛІС» це може бути імітація кризової ситуації. Приклад: "Навчальна тривога: повне відключення зовнішнього електропостачання на 4 години". Під час тесту перевіряється: чи спрацювала автоматика перемикавання на батареї? Чи знає персонал, що говорити гостям? Чи витримали теплові насоси навантаження? За результатами тесту вносяться зміни в інструкції.

Впровадження запропонованої системи моніторингу дозволить ТОВ «Хостели України» перейти від «гасіння пожеж» до керованого плавання. Це створить запас міцності, необхідний для безпечного впровадження інновацій та масштабування бізнесу у 2025 році.

Для ТОВ «Хостели України» розроблено комплексний механізм

удосконалення системи управління інноваційними ризиками, який враховує специфіку діяльності заміського комплексу «УЛІС» та реалії воєнного часу.

В основі механізму лежить «Проактивно-адаптивна стратегія управління ризиками» з диференційованим підходом до різних груп загроз. Критичні енергетичні ризики вирішуються через мінімізацію залежності від зовнішніх постачальників та створення автономних систем. Кадрові ризики потребують диверсифікації каналів залучення персоналу та створення внутрішніх механізмів передачі знань. Концептуальні ризики, які загрожують унікальній атмосфері «тихого відпочинку», вимагають найжорсткішого контролю та чітких правил для їх уникнення.

Практична реалізація стратегії включає низку інженерно-технічних рішень. Встановлення сонячної електростанції потужністю 50 кВт разом з системою акумуляторів забезпечить енергетичну незалежність комплексу навіть під час тривалих відключень електроенергії. Теплові насоси дозволять знизити витрати на опалення та охолодження приміщень на 40-50% порівняно з традиційними системами. Зонування території передбачає створення «тихих зон» для спокійного відпочинку та окремих зон для більш активних гостей.

На організаційному рівні впроваджується система управління знаннями, яка документує всі процеси та дозволяє новим співробітникам швидко адаптуватися. Фінансовий резервний фонд у розмірі 15% від річного операційного бюджету створює «подушку безпеки» для непередбачуваних ситуацій.

Фінансовий аналіз показує привабливість проєкту. Загальні інвестиції 6,5 млн грн розподіляються так: 4,2 млн грн на енергетичну інфраструктуру, 1,5 млн грн на систему безпеки, 0,8 млн грн на організаційні заходи. Щорічна економія від зниження енергетичних витрат становитиме близько 1,8 млн грн, а додатковий дохід від підвищення привабливості комплексу оцінюється в 2,5 млн грн щорічно. NPV у 2,98 млн грн та окупність за 1,5 року роблять проєкт інвестиційно привабливим, а індекс рентабельності 69% свідчить про високу ефективність вкладень.

Система моніторингу працює в режимі реального часу. Рівень заряду батарей відстежується автоматично через мобільний додаток, скарги гостей аналізуються щотижня, фінансові показники перевіряються щомісяця. За кожен напрямок відповідає конкретний менеджер: технічний директор контролює енергосистему, HR-менеджер – кадрові питання, керуючий комплексом – дотримання концепції. Квартальні наради з питань ризик-менеджменту дозволяють оперативно реагувати на нові виклики та коригувати стратегію. Такий підхід перетворює управління ризиками з захисної функції на інструмент створення конкурентних переваг. Енергетична автономність стає маркетинговою перевагою в умовах нестабільного електропостачання, кадрова стійкість забезпечує високу якість сервісу, а гарантована тиша формує лояльну базу клієнтів, готових платити премію за унікальний досвід відпочинку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі розв'язано актуальне завдання щодо вдосконалення системи управління інноваційними ризиками для підприємств сфери гостинності. Дослідження базується на поєднанні теоретичних напрацювань із глибоким аналізом діяльності ТОВ «Хостели України» та розробкою рішень, необхідних для масштабування бізнесу в умовах воєнного стану. У межах теоретичної частини було узагальнено сучасні наукові підходи до управління ризиками, що неминуче супроводжують процес впровадження будь-яких інновацій. Дослідження підтвердило, що в атмосфері високої невизначеності будь-яка новизна може призвести до відчутних фінансових втрат, недоотримання очікуваного прибутку або серйозного погіршення репутації підприємства. Особливу увагу приділено тому факту, що управління ризиками не має на меті їх повне усунення, а полягає у створенні дієвої системи для виявлення, оцінювання та своєчасної мінімізації можливих загроз. Для сучасних українських підприємств у період війни критично важливим є перехід від стратегії реагування на проблеми за фактом їх виникнення до моделі проактивного та превентивного управління. У роботі систематизовано класифікацію ризиків, що мають найбільше значення для сфери послуг – зокрема операційних, фінансових, кадрових і репутаційних – та доведено необхідність комплексного підходу до їх оцінювання з урахуванням як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів впливу.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Хостели України», яке безпосередньо керує заміським комплексом «УЛІС», виявив чітке та унікальне позиціонування підприємства у вузькій ринковій ніші природоорієнтованого відпочинку. Компанія успішно формує власний бренд, спираючись на цінності тиші, екологічності та глибокого усамітнення, що суттєво відрізняє її від більшості традиційних гравців ринку. Попри критичні виклики останніх років, що включали тимчасову окупацію регіону у 2022 році та постійну енергетичну нестабільність, підприємство зуміло продемонструвати

надзвичайно високий рівень адаптивності та стійкості. Підтвердженням цього є фінансові результати за підсумками 2024 року: чистий дохід компанії збільшився на 54,1%, показник рентабельності продажів досяг рівня 22,2%, а чистий прибуток становив 13,85 млн грн. Такі показники створюють міцний інвестиційний фундамент для реалізації амбітних планів подальшого розвитку.

Детальна ідентифікація та фахова оцінка інноваційних ризиків виявила комплекс загроз, тісно пов'язаних із реалізацією масштабного проєкту розширення у 2025 році. Даний проєкт передбачає будівництво нового івент-холу, відкритого басейну та значне розширення номерного фонду із загальним обсягом фінансування у 20,9 млн грн. Шляхом використання методу експертного оцінювання було виділено три ключові групи ризиків. Найбільш критичними визначено енергетичні ризики, оцінені у 72 бали, оскільки вся нова інфраструктура потребує стабільного електропостачання, а діюча система на базі дизель-генераторів є занадто дорогою, неекологічною та прямо суперечить ключовим цінностям бренду. Кадрові ризики з оцінкою у 48 балів включають значну залежність від окремих фахівців, відсутність налагодженої системи дублювання функцій та ймовірні ризики мобілізації персоналу. Концептуальні ризики пов'язані з потенційною втратою унікального обличчя бренду через можливе впровадження активностей, які можуть конфліктувати з ідеєю тиші та приватного відпочинку, на якій побудована вся бізнес-модель.

Діагностика діючої системи ризик-менеджменту підприємства вказала на відсутність формалізованих підходів до управління. Процеси контролю наразі відбуваються переважно в ручному режимі, без наявності чітких регламентів та визначених відповідальних осіб, що визначено як серйозна слабкість бізнесу. Такий підхід виявився недостатнім в умовах стрімкого зростання компанії та підвищує її вразливість до зовнішніх загроз, особливо враховуючи нестабільне безпекове та економічне середовище. Як відповідь на виявлені проблеми, у роботі було розроблено проактивно-адаптивну стратегію управління інноваційними ризиками. Вона базується на диференційованому підході до різних типів загроз: мінімізації енергетичних ризиків через впровадження

енергонезалежних технологій, диверсифікації кадрових питань через перехресне навчання та створення системи управління знаннями, уникнення концептуальних ризиків шляхом чіткого обмеження гучних форматів заходів, а також хеджуванні фінансових втрат через формування спеціального резервного фонду.

Для забезпечення повної енергетичної автономності комплексу в роботі обґрунтовано необхідність масштабної модернізації енергосистеми. Запропоновано встановлення сонячної електростанції потужністю 50 кВт разом із системою акумуляторних батарей, а також використання теплових насосів для підігріву басейну та опалення приміщень. Це технічне рішення не лише гарантує стабільність роботи під час можливих блекаутів, а й дозволяє скоротити поточні витрати на опалення у 3-4 рази порівняно з традиційними системами. Водночас такий крок підсилює екологічний імідж бренду, що є життєво важливим для лояльності цільової аудиторії. Організаційний захист бізнесу додатково передбачає комплекс заходів для зниження кадрових і репутаційних загроз. Зокрема, розроблено програму «Безперервність знань», яка включає створення бази стандартних операційних процедур та відеоінструкцій для передачі досвіду між співробітниками. Також запропоновано політику «Тихих івентів», що захищає цінності бренду від розмивання. Важливо, що розподіл функцій ризик-менеджменту відбувається між існуючими управлінцями без створення окремого підрозділу, що дозволяє уникнути зайвих витрат на штат.

Економічна доцільність усіх запропонованих рішень підтверджена детальними інвестиційними розрахунками. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 6,5 млн грн, що є цілком реалістичною сумою для підприємства з поточним рівнем прибутковості. Очікуваний річний економічний ефект від впровадження системи перевищує 4,3 млн грн завдяки значній економії на енергоносіях, зниженню втрат від простоїв та зростанню лояльності клієнтів. Чиста приведена вартість проєкту за три роки складає 2,98 млн грн при періоді окупності лише 1,5 року, що є винятково привабливим показником. Індекс рентабельності інвестицій на рівні 69% підтверджує високу економічну доцільність проєкту навіть в умовах нестабільної економіки та воєнного стану.

Для підтримки стабільності результатів запропоновано систему моніторингу за принципом «світлофора», яка дозволяє миттєво реагувати на відхилення критичних параметрів, таких як рівень заряду батарей чи шум на території. Розроблені пропозиції формують цілісну систему, яка забезпечить ТОВ «Хостели України» успішну реалізацію стратегії масштабування у 2025 році, гарантуючи при цьому енергонезалежність, мінімізацію впливу людського фактора та збереження унікального місця на ринку. Запропонована модель є повністю готовою до практичного впровадження та може бути адаптована іншими представниками сфери гостинності, що стикаються з подібними викликами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінська С. Сутність та джерела фінансування інноваційних проєктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 70-72.
2. Барановська С. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження. Проблеми економіки та управління. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2018. № 628. С. 376–380.
3. Башинська І., Полещук А., Мотова А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2017. Випуск 17. С. 91-94.
4. Беднарська О. Планування методів оптимізування ризиків у діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 635. 2017. Львів: НУ «Львівська політехніка». С. 13-21. URL: [https://vlp.com.ua/files/03\\_28.pdf](https://vlp.com.ua/files/03_28.pdf) (дата звернення: 25.11.2025).
5. Біляков В., Черненко Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проєкту. Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 7–14.
6. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 116–121.
7. Василенко В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, Феніс, 2015. 440 с.
8. Василенко В., Шматько В.. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. за ред. В. Василенко. Київ, ЦУЛ, Феніс, 2016. 440 с.
9. Геєць В., Семиноженко В., Кваснюк Б. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. За ред. В. Гейця, В. Семиноженка, Б. Кваснюка. Київ. Фенікс, 2015. 544 с.
10. Горго І. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і

практики. 2018. № 11. С. 29-42.

11. Григор'єва О. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їхнього кількісного вимірювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 628. С. 64-71.

12. Григор'єва О. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їхнього кількісного вимірювання. Вісник Національної Львівської політехніки. 2018. URL: [https://vlp.com.ua/files/11\\_34.pdf](https://vlp.com.ua/files/11_34.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).

13. Дериколенко О. Інноваційні ризики: сутність, класифікація. 2019. № 1 (37). С. 78-81. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276673> (дата звернення: 25.11.2025).

14. Дериколенко О. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах. Суми. СумДУ, 2019. 169 с.

15. Джерела і види ризиків інноваційних проєктів. URL: [https://stud.com.ua/52478/investuvannya/upravlinnya\\_rizikami\\_innovatsiynih\\_proektiv](https://stud.com.ua/52478/investuvannya/upravlinnya_rizikami_innovatsiynih_proektiv) (дата звернення: 25.11.2025).

16. Дзюба Т. Оцінювання ризиків інноваційно-інвестиційного проєкту машинобудівного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 118-124.

17. «До запуску ми готувалися рік». Історія комплексу будинків на природі «УЛІС». MC.today, Media for Creators. URL: <https://mc.today/uk/nevdovzispislya-anonsu-proyektu-zemlya-opinilasya-v-okupatsiyi-istoriya-kompleksu-budinkiv-na-prirodi-ulis/> (дата звернення: 12.12.2025).

18. Донець Л., Шепеленко О., Баранцева С., Сергєєва О., Веремейчик О. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. заг. ред. Л. Донець. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 472 с.

19. Друзюк Я. «УЛІС»: як працює сервіс оренди замських будинків. The Village Україна. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/how-it-works-city/314215-ulis-dream-family-service-2021> (дата звернення: 11.12.2025).

20. Дяченко А., Карінцева О., Тарасенко С., Харченко М., Мазін Ю.,

Кисильова К. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737> (дата звернення: 25.11.2025).

21. Європейська Бізнес Асоціація: Фінансові резерви чверті представників малого бізнесу вже вичерпані - створення, просування, впровадження та підтримка проєктів. URL: <https://eba.com.ua/finansovi-rezervy-chverti-predstavnykiv-malogo-biznesu-vzhe-vycherpani/> (дата звернення: 25.11.2025).

22. Заміський комплекс «УЛІС» в селі Дудки біля Києва. Ціни 2023. Funtime. URL: <https://funtime.com.ua/relaxation-and-recreation/ulis> (дата звернення: 12.12.2025).

23. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми, ВТД, Університетська книга, 2013. 334 с.

24. Карпунь І. Ризики в інноваційній діяльності підприємств. Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 19.12. 2016. С. 202–207.

25. Касьянова Н., Яцюк С. Управління ризиками інноваційного проєкту. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 3. С. 84–89.

26. Князевич А., Крайчук О. Механізми управління інноваційним розвитком. Монографія. Рівне, РДГУ, 2018. 133 с.

27. Кравченко В, Малютенко О. Особливості управління інноваційними ризиками. I Міжнародна науково Інтернет-Конференція Секція 1. URL: <http:sfprk.at.ua/forum/13-19-1> (дата звернення: 25.11.2025).

28. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проєктів. Наука та інновації. 2017. Т. 4. № 3. С. 55–74.

29. Лакіза В. Ризик регулювання у процесі планування виробничо-

господарської діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 819. С. 58–65.

30. Лозовський О., Іванцова І. Інноваційний проєкт як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 2(2). С. 723–726.

31. Лук'янова В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький, ПП Ковальський В.В., 2017. 312 с.

32. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ, Центр учбової літератури, 2019. 472 с.

33. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія. за заг. ред. С. Ілляшенка. Суми, ВТД «Університетська книга», 2016. 728 с.

34. Мединський В. Інноваційний менеджмент: підручник. Миколаїв, Інфра, 2018. 293 с.

35. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник за заг. ред. П. Микитюка. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 320 с.

36. Микитюк П., Крисько Ж., Овсянюк-Бердадіна О., Скочиляс С. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник за ред. П. Микитюка. Тернопіль, ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

37. Місце, куди хочеться повертатися: «УЛІС» відкрив подієвий простір, басейн просто неба і формат вечерь у лісі. Elle – модний жіночий журнал. URL: <https://elle.ua/stil-zhizni/puteshestviya/misce-kudi-hochetsya-povertatisya-ulis-vidkriv-podieviy-prostir-baseyn-prosto-neba-i-format-vecher-u-lisi/> (дата звернення: 06.12.2025).

38. Немченко В., Зеленьк В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Випуск 4. С. 73–79.

39. Нескородев С., Грачова О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.

40. Новікова І. Управління ризиками сучасних підприємств. *Economical and social analysis journal of Southern Caucasus*. 2014. № 1–2. С. 4–7.
41. Петухова О., Сілакова Г. Управління ризиками інноваційної діяльності. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК». (Київ, 22-23 лист. 2012 р.). Київ, НУХТ, 2015. С. 145-147.
42. Петухова О., Сілакова Г. Управління ризиками інноваційної діяльності. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cffe2135-68fa-47de-99b6-4b17551b3800/content> (дата звернення: 20.11.2025).
43. Письменна Т. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(27). С. 151–158.
44. Плисюк Т. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. № 8/1. 2014. С. 39–43.
45. Пойда-Носик Н., Черленяк І. Управління інноваційними проектами. Навч. посіб. Ужгород, УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
46. Полінський О., Ширін А. Управління ризиками впровадження інноваційних проектів на машинобудівних підприємствах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. № 1/3(27). URL: <https://www.researchgate.net/publication/297607196> (дата звернення: 25.11.2025).
47. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
48. Пуліна Т. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.
49. Ризик в інноваційній діяльності підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/86401/ekonomika/rizik\\_innovatsiynyi\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/86401/ekonomika/rizik_innovatsiynyi_diyalnosti_pidpriyemstva) (дата звернення: 25.11.2025).

50. Ріщук Л., Кушлик О. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 77-82.

51. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.

52. Семенова С. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 2. С. 42-51. URL: <https://www.researchgate.net/publication/384774640> (дата звернення: 25.11.2025).

53. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. №1(3). С. 70-79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (дата звернення: 25.11.2025).

54. Сотник І. Звіт про науково-дослідну роботу «Формування економічних механізмів сталого розвитку відновлювальної енергетики в умовах глобальних та локальних загроз енергетичній безпеці України». Суми, СумДУ, 2021. 130 с.

55. ТОВ «Хостели України». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37853644/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37853644/) (дата звернення: 10.12.2025).

56. ТОВ «Хостели України». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37853644?from=search> (дата звернення: 10.12.2025).

57. Тюленєва Ю. Основи управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2012. № 1. С. 39–45.

58. «УЛІС» - Місце, де слухаєш тишу, а чуєш себе. URL: <https://ulis.ua/> (дата звернення: 09.12.2025).

59. «УЛІС»: як побудувати успішний бізнес у сфері гостинності, де шукати інвестиції та як створювати нові проєкти під час війни. AIN.Business. AIN

– новини IT, бізнесу та стартапів в Україні. URL: <https://ain.ua/2023/10/03/ulis-yak-pobuduvaty-uspishnyj-biznes-u-sferi-gostynnosti-de-shukaty-investyciyi-ta-yak-stvoryuvaty-novi-proekty-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 12.12.2025).

60. «УЛІС»: “Якщо бізнеси почнуть працювати набіло, то вже буде велика відповідальність”. Щедрий Вівторок. URL: <https://givingtuesday.ua/intervyu/yakshho-biznesy-pochnut-praczuuvaty-nabilo-to-vzhe-bude-velyka-vidpovidalnist-ulis-pro-vasnu-strategiyu-soczialnogo-vplyvu/> (дата звернення: 16.12.2025).

61. Федішин І. Управління інноваційною діяльністю: навчальний посібник. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 151 с.

62. Фінансова звітність ТОВ «Хостели України». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/37853644> (дата звернення: 10.12.2025).

63. Христенко О., Свистун О. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2016. № 5(60). С. 73-80.

64. Христенко О., Свистун О. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. Економіка і регіон. 2016. № 5(60), вип.12. С. 73-80.

65. Цвігун Т. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13.

66. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 25.11.2025).

67. Чорнуха В. Механізми управління ризиками у бізнесі: теорія і практика. Київ, Наукова думка, 2020. 345 с.

68. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 3(31). С. 163–179.

69. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на

засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. С. 241–244.

70. Штефанич Д. Управління підприємницьким ризиком. за заг. ред. Д. Штефанича. Тернопіль, Економічна думка, 2013. 224 с.

71. Шершньова З. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2017. 462 с.

72. Ярославський А., Правдюк Н. Управління економічною безпекою підприємства. Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

73. Gorokhovatskyi V. Risk assessment of innovative projects: development of forecasting models. CEUR Workshop Proceedings. 2021, P. 18–37. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2927/paper3.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

74. Jimme A., Johannes I. Risks in major innovation projects, a multiple case study within a world's leading company in the fast moving consumer goods. Int. J. Technology Management. 2016. Vol. 48, No. 4.

# ДОДАТКИ

Організаційна структура управління ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ» (заміського комплексу «УЛІС»)

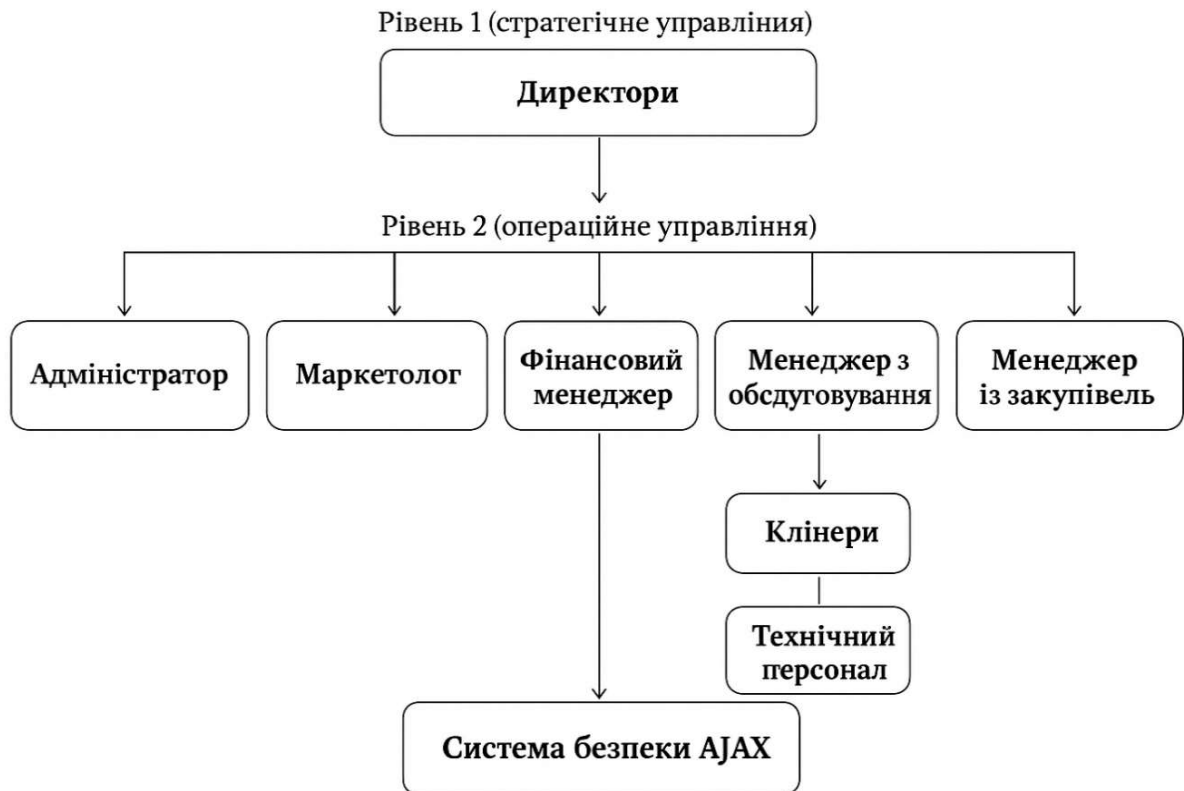


Рис. 1. Організаційна структура управління

Фінансова звітність ТОВ «ХОСТЕЛИ УКРАЇНИ» за 2023 рік  
(заміського комплексу «УЛІС»)

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Основні засоби (первісна вартість)	1011	834,3	845,0
<i>Знос</i>	1012	(795,1)	(812,2)
Усього за розділом I	1095	39,2	32,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	86,2	280,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	523,5	561,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,9	30,2
Інші оборотні активи	1190	8,0	8,5
Усього за розділом II	1195	628,6	881,0
БАЛАНС	1300	667,8	913,8
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Статутний капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 288,6)	(3 337,8)
Усього за розділом I	1495	(2 288,6)	(2 337,8)
II. Довгострокові зобов'язання	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- товари, роботи, послуги	1615	122,0	318,8
- розрахунками з бюджетом	1620	12,3	46,2
Інші поточні зобов'язання (інвестиційні внески)	1690	2 816,3	2 886,6
Усього за розділом III	1695	2 956,4	3 251,6
БАЛАНС	1900	667,8	913,8

Звіт про фінансові результати за 2023 рік  
(заміського комплексу «УЛІС»)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2610	1542,1
Інші операційні доходи	2120	265,3	10
Разом доходи	2280	2875,3	1552,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-791	-555,1
Інші операційні витрати	2180	-868,5	-860,4
Разом витрати	2285	-1659,5	-1415,5
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	2290	1215,8	136,6
Податок на прибуток	2300	-218,8	-24,6
Чистий прибуток (збиток)	2350	997	112