

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності Менеджмент
Кукса Катерина Ігорівна

Керівник Романченко Н.В.

Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Кожемякіна Т.В.

Кандидат економічних наук, доцент

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 20 ____ .

Київ – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кукси Катерини Ігорівни

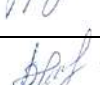
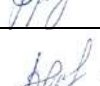
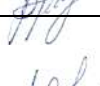
1. Тема роботи «Стратегія розвитку підприємства» та керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Романченко Наталія Володимирівна затверджені наказом НаУКМА від « __ » листопада 20__ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « __ » травня 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

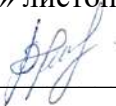
Розділ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ» НА РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/ п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- - мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	28.10.2025		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	28.11.2025		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	16.12.2025		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	16.12.2025- 15.03.2026		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	16.03.2025		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	10.01.2026- 30.03.2026		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	26.01.2026		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий	26.02.2026		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень	30.03.2026		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 22 квітня	21.04.2026		
8.	Подання на зовнішню рецензію	3 02 травня	01.05.2026		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	До 29 травня	28.05.2026		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	До 17 травня	16.05.2025		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10» листопада 2026 р.

Науковий керівник  Романченко Н.В.

Виконавець кваліфікаційної роботи  Кукса К.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Визначення та сутність стратегії розвитку підприємства.	8
1.2.Класифікація стратегій розвитку підприємства.	12
1.3.Організація процесу вибору та обґрунтування стратегії розвитку на підприємстві.....	16
Висновки за розділом 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ» НА РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УЛІС ДУДКИ»	25
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УЛІС ДУДКИ»..	29
2.3 Оцінка стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ» та його позиції на ринку	42
Висновки за розділом 2	52
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ»	55
3.1. Аналіз та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ».....	55
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки»	58
3.3 Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ».....	61
Висновки за розділом 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження випливає із підвищених вимог до сучасного стратегічного управління, що спричинено нестабільністю зовнішнього середовища в якому наразі функціонують українські підприємства. Сучасні економічні реалії, що характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентністю ринку вимагають від менеджменту підприємств навичок формування якісних та гнучких стратегій розвитку. Водночас стратегія розвитку підприємства як економічна категорія є складною та багатовимірною, що пояснює відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до її трактування та, відповідно, формування. Швидка еволюція наукових підходів і дискусії у сфері стратегічного менеджменту обумовлюють необхідність їх постійного узагальнення та переосмислення. У наслідку, дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства набувають ще більшого значення. Саме сукупність усіх вищеперелічених факторів і визначає актуальність теми та її значущість для економічної науки і практики управління сьогодні.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

Метою дослідження є дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Завдання дослідження такі:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства;

- проаналізувати існуючі класифікації стратегій розвитку підприємства;
- дослідити теоретичні засади процесу вибору та обґрунтування стратегії розвитку на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Уліс Дудки»;
- здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінити поточну стратегію розвитку ТОВ «Уліс Дудки» та його позицію на ринку;
- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки»
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки».

Методами дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства стали метод аналізу та синтезу, метод узагальнення, метод порівняльного аналізу, методи прогнозування.

Практична новизна роботи полягає у запропонованих заходах з удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Дослідження подано в наступній структурі роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування), додатки (А–Т). Загальний обсяг роботи становить 101 сторінку, з них 67 сторінок основного тексту. У роботі наведено 12 таблиць, 7 рисунків.

У роботі дотримано Політику відповідального використання застосунків генеративного штучного інтелекту в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» (наказ №332 від 29.07.2025). Системи генеративного

штучного інтелекту застосовувалися виключно як допоміжний інструмент для виявлення пунктуаційних та граматичних помилок та одруківок без порушення принципів академічної доброчесності та самостійності дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення та сутність стратегії розвитку підприємства.

У науковій літературі відсутнє універсальне та загальноприйняте визначення стратегії, навіть якщо обмежитися площиною економічної науки - це зумовлено багатовимірністю поняття. Дослідження еволюції терміна “стратегія” свідчать про низький рівень консенсусу серед науковців щодо його трактування, хоча він поступово зростає [1-4]. Поняття стратегії почало активно формуватися в економічній науці у 1960-х роках, тоді однією з перших фундаментальних праць стала робота А. Чандлера *Strategy and Structure*, у якій стратегія розглядається як процес визначення довгострокових цілей підприємства та розподілу ресурсів для їх досягнення [5]. Подальший розвиток теорії стратегії пов'язаний із Гарвардською школою бізнесу, зокрема з працею К. Ендрюса *The Concept of Corporate Strategy*, де стратегія трактується як вибір напрямів діяльності та сфер бізнесу підприємства [6]. Пізніше, значний внесок у розвиток стратегічного управління зробив І. Ансофф у роботі *Corporate Strategy*, обґрунтувавши системність поняття та необхідність відповідного підходу до формування стратегії, а також виокремив різні рівні стратегічного управління [7]. У 1980-х роках М. Портер у праці *Competitive Strategy* представив конкурентний підхід, відповідно до якого стратегія розглядається як інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємства [8]. Альтернативний підхід запропонував Г. Мінцберг у роботі *The Rise and Fall of Strategic Planning*, де визначив стратегію як модель послідовних управлінських дій та піддав критиці надмірну формалізацію стратегічного планування [9]. Подальший розвиток теорії стратегії відбувся в межах ресурсного підходу, представленого працями Г. Хамела та К. Прахалада *Competing for the Future*, які пов'язують стратегічний успіх

підприємства на пряму з розвитком ключових компетенцій і внутрішніх можливостей організації [10]. Таким чином, бачимо як еволюціонувало уявлення про стратегію крізь роки: від чендлерівських довгострокових цілей до цілого комплексу рішень, що включають ресурси, конкуренцію, ефективність використання внутрішніх можливостей. Аналіз еволюції наукових підходів дозволяє виокремити базові елементи, що формують сутність стратегії, незалежно від конкретного трактування. За результатами дослідження цими елементами виступають підприємство (firm) як суб'єкт стратегічного управління, зовнішнє середовище (environment), дії (actions) та ресурси (resources), за допомогою яких реалізуються поставлені цілі – тобто це ті слова, як найчастіше вживаються науковцям у визначеннях стратегії [1].

Стосовно сучасних трактувань досліджуваного поняття, доцільно зупинитися на баченні Майкла Бойлза, який у статті для Гарвардської бізнес-школи визначає бізнес-стратегію як сукупність стратегічних ініціатив, що насамперед мають забезпечити створення додаткової цінності для організації і надати конкурентну перевагу [11]. В цей час The Strategy Institute пояснює стратегію як генеральний план, що окреслює напрямок, в якому організація рухатиметься, дії, які вона буде здійснювати, та ресурси, які вона виділить для досягнення певних конкурентних переваг і забезпечення сталого зростання [12]. Третє, не надто відмінне, спрощене бачення стратегії науковцями сьогодення розглядає стратегію як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації шляхом вибору напрямів розвитку, формування конкурентних переваг і раціонального використання ресурсного потенціалу в динамічному ринковому середовищі [2]. Примітно, що у визначеннях двох останніх джерел було використано три з чотирьох найвживаніших слів-категорій за дослідженням, згаданих у дослідженні вище, а саме: організація, дії, ресурси [1].

Власне, еволюція підходів до визначення стратегії відображає зміну управлінських пріоритетів: якщо ранні концепції акцентували увагу переважно на досягненні цілей підприємства, то сучасні трактування пов'язують стратегію з підвищенням ефективності та результативності його функціонування в умовах динамічного конкурентного середовища, до схожого висновку підвело автора дослідження про еволюцію концепту «стратегія», згадане раніше [1].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності інакшої категорії - стратегії розвитку підприємства, узагальнених Гудзь О. (додаток Б), дає змогу комплексно розглянути кожен грань поняття. У більшості трактувань стратегія розвитку розглядається як довгострокова програма, що відповідає місії та візії організації та спрямована на досягнення цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Примітною рисою є також те, що акцент робиться не лише на плануванні, а й на процесному характері стратегії розвитку, що передбачає її постійне коригування, адаптацію та узгодження з ресурсним потенціалом підприємства. Спільним для розглянутих у статті підходів є орієнтація стратегії розвитку на довгострокову перспективу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків акцентується те, що ці цілі досягаються шляхом ефективного використання ресурсів і формуванням інноваційних переваг. Водночас, значна частина авторів підкреслює ризиковий характер реалізації стратегії розвитку, зумовлений неможливістю передбачити зміни зовнішнього середовища, потребою в інвестиційних ресурсах і високою залежністю результатів від управлінських рішень та кадрів [13, 14].

Ми погоджуємося з тим, що стратегія розвитку підприємства не може розглядатися виключно як формалізований план або набір управлінських рішень; вона є динамічним інструментом управління, що поєднує стратегічні цілі, інноваційне спрямування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища і готовність до прийняття обґрунтованого ризику.

Своєрідними «якорями» динамічної стратегії розвитку в системі управління підприємством постають такі фундаментальні категорії як місія, візія та цілі організації. Власне, місія організації визначає її діяльність з точки зору мети та пріоритетних напрямків; візія визначає амбітну довгострокову мету того, чим організація прагне стати і що робитиме в майбутньому [15]. Важливу роль у формуванні та реалізації стратегії відіграють також цілі підприємства, які в сучасних умовах розглядаються не як статичний результат, а як динамічний орієнтир розвитку. Їх трансформація безпосередньо впливає на стратегічні рішення, забезпечуючи баланс між стабільністю функціонування та необхідністю змін. Досягнення стратегічних цілей потребує стратегічного бачення керівництва, постійного аналізу зовнішнього середовища, врахування інтересів зацікавлених сторін та ефективної мотивації персоналу [16].

Суть дослідження вимагає провести чіткі межі між поняттями стратегічний план та стратегія. Власне, стратегічне планування - це процес розробки комплексу стратегічних напрямів, зазвичай «згори донизу»: починаючи від корпоративної стратегії компанії та завершуючи деталізацією функціональних стратегій і конкретних проєктів. Можемо охарактеризувати стратегічний план як документ, що фіксує комплекс стратегічних рішень, орієнтований на довготривалу перспективу, негнучкий. Стратегія ж – не план, а, скоріше, спосіб мислення організації, логіка її дій, так зване «мистецтво» [14, 16]. На основі стратегії організації формується стратегічний план на оптимальний термін, а наступним кроком менеджмент розробляє комплекс нижчорівневих стратегій для реалізації поставлених цілей. Серед характерних ознак стратегії розвитку підприємства є її пов'язаність з інвестиціями, а відтак з ризиками; спрямованість на результат; ґрунтування на результатах аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства; адаптивність та гнучкість [13].

1.2.Класифікація стратегій розвитку підприємства.

У науковій літературі сформовано низку підходів до класифікації стратегій підприємства, адже однієї загальнопринятої класифікації не існує. Узагальнений огляд таких підходів представлено у роботі Алексєєва, який систематизує їх за різними критеріями (додаток В) [18]. Власне, Алексєєв пропонує ділити стратегії підприємства за такими підходами:

1. Підхід розвитку ресурсів. У межах підходу стратегія розглядається як інструмент формування та розвитку ресурсного потенціалу підприємства через виокремлення портфельних та ділових стратегій. Перші передбачають вибір напрямів інвестування, другі ж забезпечують досягнення цілей компанії через ефективне використання ресурсів. [18; 20].

2. Рівневий підхід, або піраміда стратегій. Вчені виділяють корпоративну стратегію як загальну стратегію розвитку підприємства, ділову стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг у межах окремого виду діяльності, а також функціональні стратегії, що розробляються за окремими напрямками (маркетинг, фінанси, виробництво тощо) [18; 20; 21]. Автори А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд виділяють ще четвертий ієрархічний вид стратегії - операційний, що, відповідно, фокусується на операційних завданнях [16, 20].

3. Ринковий підхід. У межах ринкового підходу класифікація здійснюється залежно від ринкової позиції підприємства: виокремлюють стратегію лідера, стратегію послідовника та стратегію новачка. [18; 20].

4. Функціональний підхід. Функціональний підхід передбачає виділення стратегій залежно від сфери управлінської діяльності і дозволяє деталізувати стратегічні рішення, забезпечивши водночас їх узгодженість із корпоративною стратегією підприємства. До переліку функціональних стратегій належать товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, цінова, технологічна, інноваційна, інвестиційно-фінансова, соціальна, збутова та інші стратегії [18; 21].

5. Конкурентний підхід. У межах конкурентного підходу стратегія розглядається як спосіб формування стійких конкурентних переваг. Класичними є стратегії цінового лідерства, продуктового лідерства та стратегія лідерства в ніші [18; 8]. Також виділяються конкурентні стратегії за матрицею конкурентних переваг: попереджувальні та пасивні [18; 22].

6. Підхід виділення базових стратегій розвитку. Згідно з цим підходом стратегії класифікуються за загальним напрямом розвитку підприємства і поділяють на: стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікації, а також стратегії скорочення (ліквідації, скорочення витрат, часткової реорганізації) [18; 20].

7. Підхід життєвого циклу підприємства. Виділяють стратегії зростання, стабілізації, скорочення, реструктуризації, а також активні та пасивні (реактивні) стратегії, що реалізуються на різних стадіях розвитку організації [18; 23; 24]. Ключовим чинником у цьому випадку є відповідність стратегічних рішень фазі розвитку підприємства. Ідейно схожий погляд на класифікацію стратегій розвитку за стадією життєвого циклу підприємства пропонують науковиця Брінь П. та Голтвянська Ю., поділяючи життєвий цикл підприємства на чотири основні фази, відповідно до яких доцільно імплементувати стратегії різних видів. Наприклад, маркетингову, фінансову, операційну та корпоративну стратегії на стадії зародження бізнесу; стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації на стадії розвитку бізнесу, стратегії модифікації та підтримки виробничого потенціалу на стадії підтримки та стратегії ліквідації, відновлення або ж відділення на стадії згасання бізнесу, як зображено у додатку А [17].

Інший український вчений пропонує ділити стратегії розвитку на активні та пасивні, класифікуючи у складі активних стратегій активно-наступальну та стратегію ринкової ніші, а у складі пасивних стратегій - пасивно-наступальну та захисну (рис. 1.1)[14].



Рис. 1.1. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії.

Джерело: Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація, Гудзь О. [14]

8. Процесний підхід. Процесний підхід розглядає стратегію як результат безперервного стратегічного процесу, що включає планування, реалізацію та контроль. У межах цього підходу виділяють стратегії планування (корпоративного, ітеративного, інтуїтивного), стратегії організації (розвитку, дій), а також стратегії стратегічного, тактичного й оперативного контролю [18; 22].

Однією з комплексних спроб узагальнення різних підходів є ієрархічна класифікація стратегій, розроблена І. Назаренком [25], яка поєднує концепцію рівнів стратегічного управління з підходами до економічного розвитку та напрямів зростання підприємства (додаток Г). В основу класифікації покладено принцип ієрархічності, запропонований А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, згаданий раніше. При цьому кожен рівень наповнюється конкретними видами стратегій залежно від напрямів розвитку та спеціалізації підприємства. Далі представлений порівневий огляд класифікації І. Назаренка [25].

Перший рівень представлений корпоративною стратегією, яка визначає загальний напрям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, формує місію, стратегічні цілі та конкретизовує сферу діяльності організації. На цьому рівні використано підхід до класифікації з позиції економічного розвитку,

відповідно до якого виокремлюють стратегію зростання (розвитку), стратегію стабілізації, стратегію виживання (скорочення). Таким чином, корпоративний рівень визначає загальну траєкторію розвитку підприємства у трьох основних напрямках [25].

Другий рівень у цій класифікації становлять бізнес-стратегії, які пропонують способи досягнення конкурентних переваг у межах окремих стратегічних бізнес-одиниць, а саме, стратегії: інтенсивного росту, інтеграційного зростання, диверсифікованого росту, спеціалізації, скорочення та концентрації.

Третій рівень, відповідно, охоплює наступні за деталізацією - функціональні стратегії, які розробляються для окремих сфер діяльності підприємства та забезпечують реалізацію стратегії на рівень вищої. Назаренко узагальнює на цьому рівні такі види стратегій, як: стратегія маркетингу, фінансова, виробнича, соціальна, економічна, інноваційна, стратегія організаційних змін та екологічна стратегії [25].

Четвертий рівень представлений операційними стратегіями, які мають прикладний характер і реалізують собою раніше перелічені функціональні стратегії. Сюди входять стратегія ціноутворення, комунікацій, товарна стратегія, стратегія цільового ринку, базова стратегія виробництва, стратегія розміщення виробництва, захисна інноваційна стратегія, стратегія зниження собівартості, розміщення капіталу, переходу до чистого виробництва, імітаційна стратегія, стратегія зниження витрат виробництва, соціального захищення персоналу, соціального розвитку персоналу, формування фінансових ресурсів, інвестиційна, ліцензійна, та стратегія реінжинірингу [25].

Отже, аналіз наукових джерел підтверджує тезу про відсутність загальноприйнятої класифікації стратегій розвитку підприємства. У підрозділі було розглянуто основні підходи до їх систематизації, зокрема класифікацію, запропоновану Алексєєвим, у межах якої виділено ресурсний, рівневий,

ринковий, функціональний, конкурентний та інші підходи. У процесі викладення також продемонстровано пропозиції інших українських науковців щодо класифікації стратегій розвитку підприємства, а саме, результати досліджень Брінь П., Голтвянської Ю. та Гудзь О. Проаналізовано ієрархічну класифікацію стратегій І. Назаренка, яка інтегрує різні наукові підходи та структурує стратегії за рівнями стратегічного управління.

1.3.Організація процесу вибору та обґрунтування стратегії розвитку на підприємстві.

Формування стратегії розвитку підприємства є комплексним управлінським процесом, що передбачає послідовне виконання низки етапів. Кожен із етапів спрямований на те, щоб обґрунтувати стратегічні рішення та забезпечити їх узгодженість із довгостроковими цілями підприємства, його ресурсними можливостями та умовами зовнішнього середовища. Відповідно до підходу М. Балджи, логічна послідовність етапів розробки стратегії підприємства може бути представлена таким чином [16]:

- Етап 1. Оцінка поточної обстановки функціонування підприємства. Визначення його слабих та сильних сторін; рівня конкурентоспроможності; вибір найбільш вірогідних напрямків розвитку.
- Етап 2. Визначення цілей та ключових проблем підприємства для досягнення необхідної цілі, яка полягає у перспективному розвитку.
- Етап 3. Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства з урахуванням імовірних ризиків та визначення антиризикових заходів.
- Етап 4. Оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства.
- Етап 5. Складання програми дій та моніторинг реалізації стратегії.

Розгляньмо зміст кожного етапу більш детально. На першому етапі формування стратегії розвитку проводяться комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішній аудит техніко-виробничого потенціалу підприємства.

Власне, в межах цих пунктів варто здійснити дослідження ринку, дізнатися основні його тренди, проаналізувати технологічні можливості підприємства і рівень конкурентоспроможності в цілому, а також оцінити наявні внутрішні резерви та ресурси [16]. Таким чином, перший етап дає підприємству відповіді на питання: яке місце займає підприємство на ринку; які основні тенденції розвитку ринку; яким є зовнішнє середовище функціонування підприємства; яким є рівень техніко-виробничого потенціалу компанії; хто є основними конкурентами підприємства; яким є рівень його конкурентоспроможності; а також які внутрішні ресурси та резерви розвитку наявні у компанії. Врешті-решт, отримуємо розуміння поточних обставин, висновки щодо конкурентних переваг компанії та траєкторій зростання з високим потенціалом, а це - фундамент, для наступних етапів і рішень.

Водночас, варто звернути увагу на уточнення щодо стратегічного процесу, запропоноване Міщенком [26]. Автор погоджується з колегами у тому, щоб розглядати аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища як окремий наскрізний вектор, що «ніби стоїть над усім процесом стратегічного управління, у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту» [26]. Автор аргументує це так:

- оскільки аналіз і оцінку динамічного зовнішнього середовища необхідно проводити постійно - цей процес не може бути виділений в окремий етап;
- фактори зовнішнього середовища не піддаються впливу фірми, тому їх можна лише враховувати.

Власне, автор наголошує, що аналіз зовнішнього середовища має здійснюватися паралельно з усіма етапами стратегічного процесу, і, таким чином, реалізовувати принцип стратегічного управління «йти від майбутнього - до сьогодення». [26]

Другий етап має на меті сформувати стратегічні цілі розвитку та виявити найбільші виклики, що у перспективі матимуть вплив. У межах етапу здійснюється:

1. формування загальних якісних цілей підприємства, що окреслюють бажаний напрям розвитку компанії.
2. деталізація та адаптація загальних цілей до специфіки діяльності підприємства. Як результат – переформатування цілей у кількісні і отримання ключових економічних показників.
3. ідентифікація важливих проблем і викликів, які можуть стати на заваді [16].

У межах цього етапу підприємство отримує відповіді на такі питання: якими є довгострокові цілі розвитку підприємства; які ключові проблеми або виклики можуть перешкоджати досягненню цих цілей; які конкретні показники дозволять оцінити успішність реалізації стратегії. Таким чином, результатом другого етапу є сформована система стратегічних цілей підприємства у загальному форматі та у вигляді економічних показників та ідентифіковані потенційні виклики.

На третьому етапі здійснюється розробка альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства. У межах цього етапу проводять:

1. аналіз взаємозв'язку стратегічних цілей і ресурсів підприємства;
2. оцінку можливостей реалізації поставлених цілей за допомогою матриці «цілі – можливості»;
3. формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

Якщо виявляється, що наявні ресурси підприємства не дозволяють досягти встановлених стратегічних цілей, необхідно їх скоригувати відповідно до реальних можливостей компанії. У результаті формується декілька альтернативних варіантів розвитку, які все ще спрямовані на досягнення цілей з попередніх етапів, але з поправкою на реальні можливості організації [16]. У

межах цього етапу підприємство має відповісти на такі питання: чи відповідають наявні ресурси підприємства поставленим цілям; які можливості та обмеження існують для реалізації цих цілей; чи потрібно їх скоригувати; які альтернативні сценарії розвитку підприємства можуть бути сформовані. Накінець, результатом третього етапу отримуємо сформований набір альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку підприємства, що слугуватиме фундаментом для подальшого вибору та обґрунтування стратегії.

На четвертому етапі необхідно оцінити стратегічні альтернативи, розроблені вище, та обрати серед них найбільш доцільний варіант розвитку підприємства. У межах цього етапу проводяться:

1. аналіз та порівняння сформованих стратегічних альтернатив;
2. оцінка можливості реалізації кожної з альтернатив з урахуванням маркетингових, організаційних та управлінських можливостей компанії;
3. вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства.

Особливо важливо на четвертому етапі визначити, чи здатне підприємство реалізувати обрану стратегію з наявними вже ресурсами, чи необхідно залучати ресурси додатково [16]. У межах цього етапу підприємство дає відповіді на такі питання: які з розроблених стратегічних альтернатив є найбільш ефективними; чи достатньо наявних ресурсів підприємства для реалізації обраної стратегії; чи потребує обрана стратегія залучення додаткових ресурсів або змін у внутрішніх бізнес-процесах. Отже, результатом четвертого етапу є обґрунтований вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства, яка надалі стане основою програми стратегічних дій.

На п'ятому етапі здійснюється розробка програми конкретних дій для реалізації обраної стратегії та формування механізму контролю за виконанням цієї стратегії. У межах етапу проводяться:

4. розробка комплексу конкретних заходів

5. визначення відповідальних осіб та розподіл функцій між підрозділами підприємства;
6. узгодження всіх етапів виконання та встановлення дедлайнів;
7. формування системи контролю за реалізацією стратегії [16].

Таким чином, п'ятий етап перетворює обрану стратегію у практичний план дій із чіткими орієнтирами, управлінськими рішеннями та діями. У межах цього етапу підприємство дає відповіді на такі питання: які конкретні заходи необхідно реалізувати для реалізації стратегії; яка послідовність виконання стратегічних дій у часі; хто відповідає за реалізацію етапів стратегії; які терміни виконання передбачені цих етапів; яким чином можна проконтролювати реалізацію стратегії. Отже, кінцевим результатом процесу розробки стратегії розвитку підприємства є сформований стратегічний план та система контролю за його реалізацією.

За більш ніж сто років з початку формування науки менеджменту, науковцями було запропоновано чимало підходів та інструментів для вирішення проблем розвитку бізнесу. У контексті теми дослідження пропонуємо розглянути сучасну покрокову модель формування стратегії розвитку підприємства від британської Business Development Association [27], що базується на глобальних стандартах, таких як BDA BoCK¹ і формує послідовність кроків - управлінських дій, включаючи низку класичних управлінських інструментів.

Крок 1. Проведення ситуаційного аналізу. В межах першого кроку проводиться аудит внутрішніх можливостей організації, а також аналіз зовнішнього середовища за допомогою таких інструментів, як PESTEL аналіз, SWOT аналіз та Porter's Five Forces. Результатом є виявлення ключових розривів між можливостями підприємства та вимогами ринку.

¹ BDA BoCK - структура, розроблена Асоціацією розвитку бізнесу (BDA), що слугує основою для сертифікацій, навчальних програм та стандартів акредитації BDA.

Крок 2. Визначення стратегічних цілей. На цьому етапі формуються чіткі стратегічні цілі розвитку підприємства за допомогою методології SMART, що передбачає визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей.

Крок 3. Визначення та сегментація цільових ринків: здійснюється сегментація ринку, визначаються цільові сегменти та аналізуються особливості процесу прийняття рішень клієнтами.

Крок 4. Формування унікальної ціннісної пропозиції, яка відображає унікальні переваги продукту та демонструє, яку саме проблему споживача здатна вирішити компанія.

Крок 5. Вибір каналів стратегічного зростання. На цьому етапі визначаються основні напрями розвитку підприємства, серед яких можуть бути такі варіанти: органічне зростання, стратегічні партнерства, кооперація з іншими компаніями або злиття/поглинання.

Крок 6. Формування команди бізнес-розвитку.

Крок 7. Визначення ключових показників ефективності. Для оцінки реалізації стратегії встановлюються ключові показники ефективності: темпи зростання доходів, ефективність партнерств, вартість залучення клієнтів та швидкість розвитку комерційних можливостей.

Крок 8. Постійна оптимізація та розвиток стратегії. Оскільки стратегія розвитку повинна регулярно переглядатися та вдосконалюватися, для цього здійснюється періодичний аналіз результатів, коригування стратегічних ініціатив та впровадження інноваційних підходів [27].

У підрозділі було розглянуто академічний і сучасний підходи до вибору і обґрунтування стратегії на підприємстві, що показали спільну логіку стратегічного процесу. Дослідження М. Балджи, дозволяє окреслити процес формування стратегії розвитку підприємства через послідовність взаємопов'язаних етапів (від аналізу поточної ситуації до розробки програми дій

та контролю реалізації стратегії). Напротивагу академічному дослідженню, сучасна методологія Business Development Association робить акцент на практичних інструментах для реалізації етапів стратегічного процесу, включаючи методи стратегічного аналізу, формування ціннісної пропозиції, вибір каналів зростання та систему оцінювання результатів діяльності. Водночас, привернуло увагу уточнення третього автора щодо необхідності постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища як наскрізного елементу стратегічного управління. Поєднавши підходи, а саме структуру академічного підходу із сучасними практичними інструментами, можемо сформувати цілісний методичний підхід до організації процесу вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3).

ПОСТІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (аналіз – прогнозування – моніторинг)



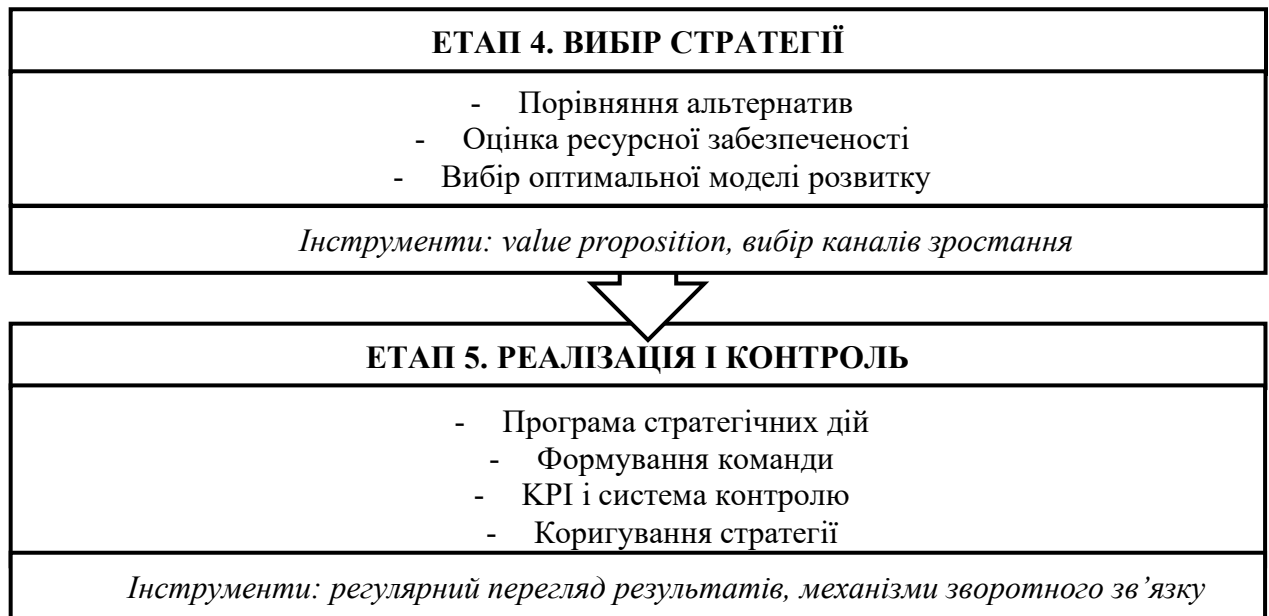


Рис. 1.3. Інтегрована модель вибору та обґрунтування стратегії розвитку

Джерело: узагальнено авторкою на основі [16;26; 27].

Висновки за розділом 1

У першому розділі роботи було встановлено, що стратегія розвитку підприємства є складною та багатовимірною економічною категорією, яка не мала і не має єдиного трактування. Було розглянуто класичні трактування визначення стратегії, а також узагальнено наукові підходи сучасних науковців, що дозволило виокремити ключові категорії, що лежать в основі досліджуваного поняття: організація, ресурси, дії.

Розглянуто різні підходи до класифікацій стратегій підприємства, зокрема систематизацію підходів, узагальнену С. Алексєєвим, підхід Брінь П. та Голтвянської Ю., що класифікує стратегії розвитку за стадією життєвого циклу, класифікацію Гудзь О., що пропонує поділяти стратегії розвитку на активні та пасивні, а також проаналізовано ієрархічну класифікацію стратегій І. Назаренка, яка інтегрує різні наукові підходи та структурує стратегії за ієрархічними рівнями.

Оскільки аналіз наукових джерел показав відсутність єдиної класифікації стратегій розвитку підприємства, що зумовлюється різними підходами до їх

систематизації, було розроблено інтегровану модель вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі попередніх напрацювань науковців.

Таким чином, у розділі сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження, зокрема для аналізу діяльності ТОВ «Уліс Дудки» та обґрунтування рекомендацій його стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ» НА РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Досліджуване підприємство має назву «Уліс Дудки», де «Уліс» вказує на назву бренду, а «Дудки» - на розташування конкретно цього проєкту. «Уліс Дудки» - це сучасний комплекс будинків на природі з безконтактним сервісом, який пропонує споживачу можливість сповільнитися, побути у тиші та відпочити від метушні міста. Організаційно-правовою формою господарювання підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю, де засновниками і кінцевими бенефіціарними власниками виступають Фарберов Ігор Володимирович та Лавренюк Євген Юрійович. Дата реєстрації товариства: 29 грудня 2021 року, за адресою с. Дудки, Вишгородський район, Київська обл., 07314, Україна. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є 55.10 - діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Величина статутного капіталу: п'ять тисяч гривень. Усю організаційно-економічну інформацію про ТОВ «Уліс Дудки», необхідну для написання підрозділу, було взято із відкритих інтернет-сторінок та внутрішніх документів компанії. [28, 29, додатки Д, Е, Ж]

Підприємство розташоване за 50 кілометрів від Києва у природній лісовій місцевості, що є ідеальною локацією для рекреаційного відпочинку. Таке географічне розташування формує стабільний попит на послуги підприємства серед мешканців мегаполіса, які шукають можливість відпочинку від міста. Основним продуктом «Улісу» є індивідуальні будинки для короткострокового проживання, облаштована територія та чудове природне середовище. JOMO (Joy of Missing Out) - це концепція, закладена в основу комплексу, що передбачає

свідоме відмовлення від надмірної соціальної активності та зосередження на цінності моменту, спокою та відновлення. Нещодавно на території «Уліс Дудки» відкрився подієвий простір - затишна локація для камерних заходів та практик усвідомлення. На території комплексу практично відсутній штучний дизайн, що створює атмосферу належності до природи. Розміщення гостей відбувається у компактних будиночках різних форматів: котеджах та кебінах, які повністю обладнані для комфортного проживання: мають панорамні вікна з видом на ліс, великі ліжка, повноцінні санвузли та укомплектовані кухні. Біля кожного будинку облаштовано індивідуальні зони відпочинку з мангалом, меблями та місцем для багаття, а також доступні чани. Важливою особливістю «Улісу» є безконтактний сервіс, що дозволяє гостям зберігати приватність під час перебування. Водночас підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності: підтримує місцеву громаду, бере участь у розвитку та відбудові територій навколо, підтримує українських виробників, має власну програму реабілітації військових, веде прозору фінансову діяльність, впроваджує сортування відходів та піклується про безпритульних тварин. Продовженням філософії проєкту є інвестиції, адже будинки комплексу можуть стати об'єктами інвестицій із можливістю отримувати пасивний дохід від оренди. Таким чином, унікальність «Улісу» полягає не лише у форматі розміщення, а й у поєднанні філософії повільного відпочинку, екологічної відповідальності та соціальної залученості. Сьогодні проєкт «Уліс» уже четвертий присутній у селі Дудки у Київській області, один рік присутній у селі Ворохта у Івано-Франківській області та навесні 2026 року відкриває нову локацію у селі Віняви, що на Львівщині, але у цьому дослідженні буде розглянутий кейс саме київської локації «Улісу». [29]

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Уліс Дудки» за 2023 – 2025 роки

Показники	Значення показників, тис, грн			Відхилення, %	
	2023	2024	2025	2025/2024	2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	29 234,9	37 931,7	49 488,1	30,5	69,3
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	29 277,2	28 243,7	30 637,3	8,5	4,6
Чистий прибуток (збиток), тис, грн	1 589,7	4 722,8	8 372,3	77,3	426,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис, грн	1 940,6	2 444,4	3 958,0	61,9	104,0
Середньорічна вартість активів підприємства, тис, грн	3 399,4	4 712,8	8 026,5	70,3	136,1
Середньорічна вартість власного капіталу, тис, грн	1 551,0	1 395,5	3 614,9	159,0	133,1
Чисельність працівників, осіб	28,0	23,0	18,0	-21,7	-35,7
Рентабельність активів підприємства, %	0,3	0,7	2,0	198,3	561,2
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	1,0	3,4	2,3	-31,6	126,0
Рентабельність діяльності, %	5,4	12,5	16,9	35,9	211,1
Продуктивність праці, тис, грн/особу	1 044,1	1 649,2	2 749,3	66,7	163,3

Джерело: укладено авторкою на основі фінансової звітності підприємства за 2023, 2024 та 2025 роки (додатки Д, Е, Ж)

За даними з таблиці 2.1. можемо спостерігати стійку тенденцію до зростання показника чистого доходу від реалізації послуг. У 2025 році він становив 49 488 тис. грн, що на 30,5 % більше порівняно з 2024 роком та на 69,3 % більше, ніж у 2023 році. Така динаміка вказує на зростання обсягів реалізації послуг підприємства, підвищення попиту на них та загальне розширення діяльності. Собівартість реалізованої продукції (послуг) у 2025 році зросла на 8,5 % порівняно з 2024 роком та на 4,6 % відносно 2023 року, що є гарною тенденцією, оскільки порівняно невисокі темпи зростання собівартості відносно до зростання доходу свідчать про покращення ефективності використання ресурсів. Динаміка чистого прибутку підприємства свідчить про суттєве покращення результатів діяльності «Улісу»: у 2025 році показник досяг 8 372 тис.

грн, що на 77,3 % більше порівняно з 2024 роком та на 426,7 % більше порівняно з 2023 роком. Середньорічна вартість основних засобів демонструє тенденцію до зростання. У 2025 році показник на 61,9 % перевищив результат 2024 року, та на 104,0 % результат 2023. Це пряма вказівка на розширення матеріально-технічної бази підприємства та інвестиції у розвиток інфраструктури. Середньорічна вартість активів підприємства та середньорічна вартість власного капіталу синхронно демонструють тенденцію до зростання, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства та накопичення власних ресурсів. Водночас чисельність працівників має тенденцію до скорочення. У 2025 році на підприємстві працювало 18 осіб, що на 10 осіб менше, ніж у 2023 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією кадрів адже показник продуктивності праці зріс до 2025 року. Показник рентабельності активів підприємства протягом аналізованого періоду помітно зріс: з 0,3 % у 2023 році до 2,0 % у 2025 році, що є ознакою ефективного використання активів. Рентабельність власного капіталу у 2025 році становила 2,3 %, що на 31,6 % менше порівняно з 2024 роком, проте на 126,0 % більше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на певне зниження порівняно з 2024 роком, загальна тенденція сигналізує про підвищення ефективності використання власного капіталу.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства у періоді 2023-2025 років. Спостерігається зростання доходів, прибутку, активів та ефективності використання ресурсів. Водночас підприємство оптимізує чисельність персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Загалом це свідчить про впевнене зміцнення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

ТОВ «Уліс Дудки» надає послуги за КВЕД 55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, що означає діяльність, пов'язану з наданням місць для проживання відвідувачів, переважно на короткостроковій основі (добова або тижнева оренда). До послуг галузі належать надання житла у номерах готелів, мотелів та курортних закладів, щоденне прибирання, зміна постільної білизни та додаткові сервіси: харчування, паркування, басейни, тренажерні зали, місця для відпочинку і проведення конференцій. При цьому, галузь не включає оренду квартир чи будинків для довгострокового проживання, тобто місяць і більше. Основними закладами є готелі, курортні готелі, мотелі та готелі класу люкс [30].

Пропонуємо детальніше поглянути на стан та тенденції розвитку у галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні крізь статистичні дані з Держстату [31]. Для аналізу використано статистичні дані за секцією І «Тимчасове розміщування й організація харчування», що включає, зокрема, діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (КВЕД 55.10). Основні показники розвитку галузі наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники розвитку галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні в межах 2015-2024 років

Показник	2015	2020	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, тис. од	58,4	71,8	57,7	67,3	72,8
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб	142,1	182,6	125,5	143,4	147,8
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн	29 069,3	66 445,1	38 181,4	62 220,0	64 208,8

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат (сальдо) підприємств галузі. млн грн	-548,1	-7 094,4	-4 440,9	-8 594,7	3 682,5
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	-17,3	-7,9	-10	10,6	5,3

Джерело: укладено авторкою на основі [31]

Для наочного відображення динаміки показників, доцільно їх у вигляді діаграм, зокрема, проілюстровано динаміку кількості суб'єктів господарювання, чисельності працівників, обсягу реалізованих послуг та фінансового результату підприємств галузі (рис. 2.1 ,2.2, 2.3, 2.4). На рисунку 2.1 спостерігається загальна тенденція до зростання кількості суб'єктів господарювання у галузі: якщо у 2015 році їх кількість становила 58,4 тис., то у 2024 році вона зросла до 72,8 тис. одиниць, попри кризу 2022 року – року повномасштабного вторгнення.

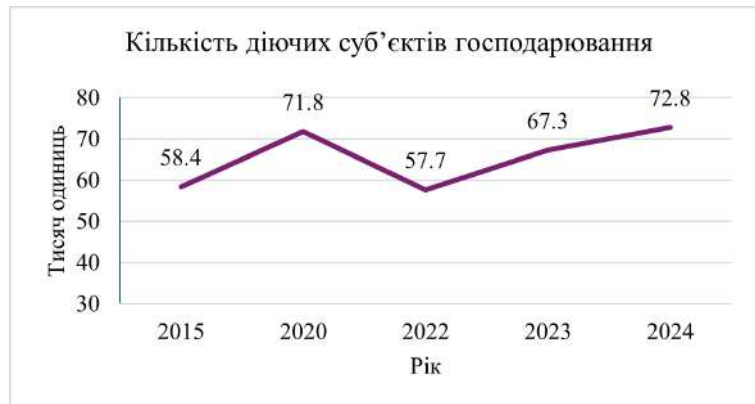


Рис. 2.1. Кількість діючих суб'єктів господарювання у галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні, тис. од.

Джерело: узагальнено авторкою на основі [31]

Схожа динаміка спостерігається щодо чисельності найманих працівників галузі (рис. 2.2.). У 2015 році у сфері тимчасового розміщування та організації харчування працювало 142,1 тис. осіб; у 2020 році цей показник зріс до 182,6 тис. осіб; у 2022 році спостерігаємо зниження зайнятості до 125,5 тис. осіб. У наступні роки ринок праці поступово відновлюється, проте, рівня 2020 року він ще не досягнуто.

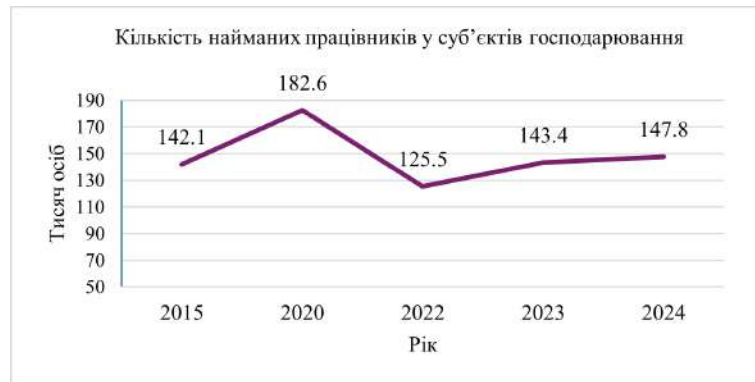


Рис. 2.2. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні, тис. осіб.

Джерело: узагальнено авторкою на основі [31]

Наступним досліджуваним показником є обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг) суб'єктів господарювання у галузі (рис. 2.3.). У 2015 році показник становив 29 069,3 млн грн, а у 2020 році зріс більш ніж у два рази - до 66 445,1 млн грн. У 2022 році обсяг реалізації знову суттєво зменшився до 38 181,4 млн грн, що також зумовлено вторгненням та, відповідно, зниженням туристичної активності. Водночас уже у 2024 році спостерігаємо відновлення галузі, оскільки обсяг реалізації зріс майже до рівня 2020 року.



Рис. 2.3. Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання у галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні, млн.грн

Джерело: узагальнено авторкою на основі [31]

Відповідно до рисунку 2.4. бачимо, що упродовж 2015-2023 років підприємства галузі переважно працювали зі збитками, а найбільший негативний

фінансовий результат спостерігався у 2023 році і становив –8594,7 млн грн. Лише у 2024 році галузь продемонструвала позитивний фінансовий результат у розмірі 3682,5 млн грн, що демонструє позитивну тенденцію.



Рис. 2.4. Фінансовий результат (сальдо) підприємств галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні, млн.грн

Джерело: узагальнено авторкою на основі [31]

Показник рентабельності операційної діяльності підприємств (табл. 2.2.) також відображає складну ситуацію в галузі. У 2015–2022 роках значення показника було від’ємним, що означає збитковість операційної діяльності підприємств. У 2023 році рентабельність стала позитивною та становила 10,6 %, а у 2024 році 5,3 %, що свідчить про певні покращення в галузі та загальну позитивну тенденцію.

Таким чином, аналіз стану та тенденцій розвитку галузі тимчасового розміщування та організації харчування вказує нам на загальну тенденцію до покращення ситуації, що коректніше буде назвати виходом із кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії в Україну в 2022 році. Економіка поступово відновлюється, проте на розвиток галузі прямо впливають обмеження у сфері туризму. При розробці стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки» у обставинах сьогодення доцільно враховувати такі обмеження і намагатися перетворювати їх у можливості.

Іншим важливим фактором, який вимагає розгляду при оцінці зовнішнього середовища підприємства є конкурентне середовище. Під час дослідження було виокремлено низку прямих конкурентів ТОВ «Уліс Дудки» у регіоні: «Prozori Glamping» у Добропарку, «Tree House», «ZaMistom», «Трохи далі». Конкуренти пропонують різні формати розміщення - від готельних номерів і котеджів до будиночків на деревах та глемпінгу, але усі вони об'єднані ідеєю відпочинку від міста і орієнтовані саме на киян. Пропонуємо розглянути унікальності прямих конкурентів детальніше.

Концепція «Prozori Glamping» у Добропарку полягає в форматі глемпінгу (вид кемпінгу, «гламурний» кемпінг), посеред великого ландшафтного парку з квітковими полями, атракціонами, басейнами. Навідміну від «Улісу», тут немає місця тиші та цілковитому єднанні з природою, а сам комплекс орієнтований на активний сімейний відпочинок [32].

Щодо «Tree House Lodge», то його унікальність - це будинки на величезних 75-річних соснах, що створює ефект з'єднання з лісом, відчуття пригоди, а також «втечі» від світу. Важливою перевагою цього комплексу є висока інстаграмність та вау-ефект від проживання на висоті [33].

Унікальність «ZaMistom» полягає у створенні відчуття дому, попри те, що ти не вдома - це повноцінні сімейні котеджі з камінами, панорамними вікнами та власними терасами. Простір ZaMistom дозволяє тривало проживати у котеджах, оскільки вони оснащені кухнями та іншими побутовими зручностями [34].

Концепція будиночків «Трохи далі» полягає у сенсорному відпочинку та «повільному спогляданні». Тут гості зможуть спостерігати з пташками за допомогою монокулярів, сидячи у чані на терасі. Тобто проєкту притаманна більш сприятлива та інтимна атмосфера для поціновувачів споглядання природи [35].

Отже, на ринку присутня значна кількість проєктів із різними концепціями, що формує активне конкурентне середовище. Водночас унікальність ТОВ «Уліс

Дудки» формується завдяки ціннісній складовій, екологічному підході, соціальній відповідальності. Для більш повного розуміння факторів, які впливають на діяльність підприємства, доцільно проаналізувати макросередовище за допомогою PEST-аналізу (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Уліс Дудки»

Група факторів	Фактор	Вплив на підприємство
1	2	3
Р	Державне регулювання сфери гостинності і туристичної діяльності (Закон України «Про туризм», «Про захист прав споживачів») [36, 37].	Встановлює вимоги до надання послуг в галузі, формує стандарти, визначає основи безпеки, спрямовує бюджетні кошти на розвиток галузі.
	Вплив воєнного стану	Скорочення туристичних потоків, обмеження у виборі локацій для розміщення комплексів, дефіцит кадрів, підвищення інших ризиків для бізнесу.
	Податкове законодавство та фіскальна політика держави. (загальна система оподаткування наразі складає 18% від прибутку)	Визначає рівень податкового навантаження, стимулює або обмежує діяльність окремих акторів на ринку.
Е	Рівень доходів населення Відповідно до прогнозу НБУ у 2026 році середня номінальна зарплата зросте на 13%, а у 2027 році – на 9,6% [38].	Формує платоспроможність клієнтів і визначає попит на послуги відпочинку.
	Інфляція (За даними НБУ, у січні 2025 року річна інфляція становила близько 7,4 %, при показнику вище 15% у липні 2025 року) [39].	інфляційні очікування населення високі, це може впливати на споживчу поведінку, тобто домогосподарства стримуватимуть витрати.
	Інвестиційний клімат у сфері туризму та нерухомості. (На ринку нерухомості наразі «затишшя» – НБУ) [40].	Впливає на появу конкурентів і активність потенційних інвесторів.
	Рівень безробіття населення (очікується близько 12,9% - 13,1% упродовж наступних двох років) [41].	Впливає на платоспроможність населення і попит на продукт досліджуваного підприємства.

Продовження табл.2.3

1	2	3
S	Виснаження і рівень стресу населення.	Визначає попит на рекреаційну складову підприємства та безконтактний сервіс.
	Інтеграція в громаду	Забезпечує робочою силою з-поміж місцевих; сприяє реалізації спільних проєктів і локальних ініціатив, а також економічному розвитку громади.
	Рівень урбанізації населення (понад 70% населення України живе у містах станом на травень 2025 року) [42].	Зростання рівня урбанізації формує попит на заміську «тишу».
T	Використання маркетингових цифрових інструментів	Дозволяє провадити ефективніший маркетинг.
	Безконтактні технології обслуговування	Оптимізація процесів, комфорт гостей, особливості досліджуваного підприємства.
	Розвиток відновлюваних джерел енергії	Можливість стати автономними і використовувати екологічну енергію.

Джерело: узагальнено авторкою на основі: [36-42]

Отже, наведені фактори зовнішнього середовища формують умови функціонування ТОВ «Уліс Дудки» та впливають на результати його господарської діяльності. Можемо стверджувати, що серед груп показників – Е – економічні впливають переважно негативно на діяльність проєкту, а S – соціальні – переважно позитивно, а групи Р та Т приймаємо як задані відносно сталі обмеження, які достатньо просто врахувати при розробці стратегії розвитку. Тепер є сенс проаналізувати елемент внутрішньої діяльності підприємства - формування його витрат. У таблиці 2.4. зібрані основні витрати ТОВ «Уліс Дудки» за 2024-2025 роки. Інформацію взято із внутрішніх документів підприємства, а саме, з оборотно-сальдової відомості по рахунку 92 за 2024 та 2025 роки (Додатки К, Л).

Таблиця 2.4.

Витрати ТОВ «Уліс Дудки» і їх структура за 2024 - 2025 роки

Основні статті витрат	Сума, грн	Частка у загальних витратах, %	Сума, грн	Частка у загальних витратах, %
	2024		2025	
Адміністративні витрати	4 976 553,35	15,29	4 908 703,70	12,39
Амортизаційні витрати	799 025,26	2,46	1 345 360,99	3,39
Утримання та обслуговування об'єктів	2 292 739,95	7,05	5 582 156,24	14,09
Послуги та консультації	20 387 114,19	62,69	23 384 484,71	58,99
Охорона	12 000,00	0,04	18 000,00	0,05
Транспортні витрати	76 408,45	0,23	173 937,15	0,44
Туристичний збір	50 950,45	0,16	57 620,00	0,15
Утримання генератора	21 022,69	0,06	52 900,95	0,13
Разом	32 528 863,40		39 630 754,30	

Джерело: узагальнено авторкою на основі додатків К, Л

Аналіз витрат підприємства за рахунком 92 за 2024-2025 роки вказує на такі тенденції:

1. Адміністративні витрати залишаються стабільними, з незначним зменшенням частки у загальних витратах (з 15,29 % у 2024 до 12,38 % у 2025), що свідчить про ефективний контроль та оптимізацію адміністративних витрат при зростанні загальної собівартості.

2. Амортизаційні витрати збільшились з 799 025 грн до 1 345 361 грн, що може свідчити про введення в експлуатацію нових основних засобів або збільшення вартості наявних активів підприємства.

3. Витрати на утримання та обслуговування об'єктів зросло майже вдвічі, таке зростання може бути пов'язане із розширенням матеріальної бази підприємства або підвищенням витрат на технічне обслуговування комплексу.

4. Найбільшою статтею витрат ТОВ «Уліс Дудки» залишаються витрати на послуги та консультації. У 2024 році їх частка становила 62,69 % загальних витрат, у 2025 році - 58,99 %. До цієї категорії належать витрати на консультаційні, аудиторські та інформаційні послуги, інформаційне забезпечення (література, інтернет та періодичні видання), оплату послуг зв'язку

та інтернету, страхові послуги, маркетинг і рекламу, банківське обслуговування, а також розрахунки з інвесторами. Найбільшу частку у межах цієї групи витрат становлять розрахунки з інвесторами, що і формує високий відсоток цієї статті у загальній структурі витрат підприємства. Водночас у 2025 році спостерігається збільшення витрат на маркетинг і рекламу.

5. Інші витрати - охорона, транспорт, туристичний збір, утримання генератора - залишаються відносно незначними, а їх частки стабільні.

Загальна тенденція, яку спостерігаємо – це зростання загальної суми витрат (з 32,53 млн грн у 2024 до 39,63 млн грн у 2025 році), що зумовлено як ростом обсягів діяльності, так і підвищенням витрат на утримання об'єктів та послуги. Однак для повної оцінки результатів господарської діяльності необхідно дослідити фінансовий стан підприємства, включно з такими показниками, як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість та ефективність використання ресурсів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники фінансового стану ТОВ «Уліс Дудки» за 2023-2025 роки

Показники	Значення по роках			Відхилення %		Норма
	2023	2024	2025	2025-2024	2025-2023	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,44	0,16	0,36	124,82	-18,88	> 0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,27	5,28	1,79	-66,03	41,66	≤1
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,03	0,78	1,39	78,44	35,03	> 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,88	0,76	1,38	82,26	56,90	0,6 – 0,8
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,77	0,24	0,53	117,37	-31,12	> 0,1
Рентабельність продажів, %	5,44	12,45	16,92	35,88	211,12	> 0, збільшення

*Джерело: укладено авторкою на основі фінансової звітності підприємства
[Додатки Д, Е, Ж]*

Результати аналізу показників фінансового стану ТОВ «Уліс Дудки» за 2023-2025 роки свідчать про покращення більшості ключових фінансових показників у 2025 році.

1. Коефіцієнт платоспроможності у 2025 році зріс з 0,16 до 0,36, що пояснюється істотним збільшенням частки власного капіталу у структурі фінансування підприємства. Водночас, порівняно з 2023 роком, показник залишається нижчим, що свідчить про неповне відновлення рівня фінансової незалежності. Попри те, що показник ще не досягає нормативного значення ($>0,5$), його зростання вказує на підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності підприємства від позикових ресурсів.

2. Коефіцієнт фінансового левериджу, який характеризує співвідношення позикового та власного капіталу, демонструє такі зміни: стрибок з 1,27 у 2023 році до 5,28 у 2024 році з подальшим зниженням до 1,79 у 2025 році. Зменшення показника на 66,03 % свідчить про скорочення залежності підприємства від позикових коштів. Така динаміка є результатом майже шестикратного зростання власного капіталу підприємства, що також узгоджується з раніше розглянутими техніко-економічними показниками (табл. 2.1), де спостерігалось значне збільшення чистого прибутку.

3. Важливим показником фінансової стабільності є коефіцієнт поточної ліквідності. У 2024 році його значення було нижче норми (>1), становило 0,78 і свідчило про ризики у покритті поточних зобов'язань оборотними активами. Однак у 2025 році зокрема через зростання показника оборотних активів (+162%), коефіцієнт покриття зріс до 1,39. Подібну тенденцію демонструє коефіцієнт швидкої ліквідності, який зріс з 0,76 у 2024 році до 1,38 у 2025 році і означає підвищення рівня платоспроможності підприємства навіть без урахування реалізації запасів.

4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними також має нестабільну динаміку: з 0,77 у 2023 році до 0,24 у 2024 році з подальшим

зростанням до 0,53 у 2025 році, що свідчить про відновлення забезпеченості власними ресурсами після спаду. У 2024 році його значення становило 0,24, а у 2025 році зросло до 0,53, що перевищує нормативний рівень ($>0,1$). Така тенденція свідчить про достатній рівень забезпечення підприємства власними ресурсами і про загальне зростання фінансової стійкості.

5. Рентабельність продажів зросла з 5,44 % у 2023 році до 16,92 % у 2025 році. Така тенденція каже нам про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та використання ресурсів. Зростання рентабельності пов'язуємо зі збільшення доходів від реалізації послуг та активізацією маркетингової діяльності підприємства, як було відзначено у аналізі витрат (табл. 2.1, табл. 2.4).

Таким чином, результати аналізу свідчать про загальне покращення фінансового стану ТОВ «Уліс Дудки» у 2025 році після спаду у 2024 році. Підприємство демонструє підвищення рівня ліквідності, зменшення фінансової залежності від позикових коштів та зростання прибутковості. Отримані результати також узгоджуються з попереднім аналізом витрат та техніко-економічних показників, які продемонструвати загальну позитивну тенденцію. Позитивна динаміка фінансових показників значною мірою зумовлена ефективною організацією структури управління всередині організації, та ефективним використанням людського ресурсу. У зв'язку з цим доцільно розглянути організаційну структуру управління підприємства та склад його персоналу.

Організаційна структура управління ТОВ «Уліс Дудки» є лінійною із елементами функціонального розподілу обов'язків. Управління підприємством здійснює директор, якому безпосередньо підпорядковуються працівники функціональних відділів. Відповідно до штатного розпису, введеного в дію з 01 січня 2026 року (Додаток Н), діяльність ТОВ «Уліс Дудки» забезпечують 17,81 штатних одиниць. До складу персоналу входять:

1. Адміністрація: директор (0,5), бухгалтер (0,5), менеджер по роботі з клієнтами (1), завідувач господарства (1), проектний менеджер (1);
2. Технічний персонал: старший технік (1), технік (1);
3. Побутове обслуговування: старша покоївка (1), покоївки (8,1875), робітники з обслуговування лазні (2), кур'єр (0,625).

Фонд оплати праці усіх працівників підприємства на січень 2026 року становив 363 054 грн.

Варто зазначити, що діяльність ТОВ «Уліс Дудки» не обмежується виключно наданням рекреаційно-туристичних послуг. Окрім основного продукту - послуг розміщення та відпочинку, підприємство також формує окремий напрям діяльності, пов'язаний із залученням інвестицій. У цьому контексті проєкт «Уліс» виступає як інвестиційний продукт, що передбачає можливість придбання будинків із подальшим отриманням доходу від їх експлуатації. Такий підхід дозволяє диверсифікувати джерела доходу підприємства, а також підвищує його інвестиційну привабливість. З огляду на це, маркетингова діяльність підприємства реалізується у двох ключових напрямках: орієнтація на кінцевого споживача - гостя комплексу та орієнтація на потенційного інвестора.

У 2024 році витрати ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на маркетинг та рекламу становили 1 965 720,59 грн, у 2025 році зросли майже на третину і склали 2 538 647,21 грн (Додаток Д), що є наслідком цілеспрямованої активізації маркетингової діяльності в межах реалізації підприємством стратегії зростання. Маркетингова стратегія ТОВ «Уліс Дудки» спрямована на диференціацію пропозиції через створення ціннісної спільноти, якій близькі ідеї усвідомленого відпочинку, мінімізації соціальних контактів, єднання з природою та відпочинку від міського шуму [2]. Основним продуктом компанії є не просто послуга проживання, а цілісний досвід, побудований на концепції «повільного життя», відновлення та емоційного перезавантаження. Такий підхід забезпечує

специфічний попит серед жителів великих міст, зокрема Києва. Підприємство не орієнтується на масовий сегмент готельного ринку, натомість займає власну нішу тихого, усвідомленого відпочинку, де в центрі постає ліс. Комунікаційна стратегія комплексу значною мірою базується на соціальних мережах, які дають змогу ефективно передавати візуальний образ простору (офіційний сайт, Facebook, Instagram)[29,43,44]. Компанія активно впроваджує стратегію контент-маркетингу, спрямовану на трансляцію ключових цінностей проєкту. Важливим елементом маркетингової активності є використання контенту, створеного користувачами (user-generated content), що сприяє зростанню довіри до бренду. Комунікаційна модель ТОВ «Уліс Дудки» базується на розбудові емоційного зв'язку зі споживачами шляхом візуалізації автентичної атмосфери та філософії бренду. Канали збуту підприємства включають як прямі, так і опосередковані цифрові інструменти, серед яких соціальні мережі Facebook та Instagram, офіційний вебсайт підприємства, а також зовнішні онлайн-платформи бронювання, зокрема Hutshub, Booking, UA Hotels, Bodo, ЛУН та DIM.RIA.

Позиціонування «Улісу» як об'єкта інвестицій ґрунтується в першу чергу на підкресленні надійності угоди та гарантованого збереження капіталу інвестора. Це забезпечується особливостями бізнес-моделі підприємства, в межах якої поєднуються функції девелопера та керуючої компанії, що дозволяє контролювати повний цикл реалізації проєкту - від будівництва до експлуатації об'єктів. На відміну від багатьох конкурентів, підприємство не акцентує увагу на отриманні надвисоких доходів, а пропонує стабільну модель із дохідністю, що перевищує рівень інфляції, підсилюючи таким чином довіру інвесторів. Додатковим фактором інвестиційної привабливості є орієнтація на глобальний тренд зростання попиту на заміський відпочинок, що формує довгострокову перспективність проєкту.

Тут виділені два сегменти споживачів: представники бізнес-аудиторії, до яких належать власники бізнесу та топменеджери, що розглядають альтернативні

інвестиційні можливості, та «шукачі», які активно цікавляться інвестиційними можливостями і шукають варіанти вкладень особистих коштів на спеціалізованих платформах. Для першого сегмента важливою є присутність бренду у релевантному інформаційному середовищі, тоді як для другого - прозорість інформації, обґрунтованість фінансових показників та чітке позиціонування проєкту.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «Уліс Дудки» базується на поєднанні ціннісного позиціонування, орієнтації на довгострокову стабільність, використанні соціальної складової бренду та сегментованому підході до цільової аудиторії (сервісна та інвестиційна компоненти).

2.3 Оцінка стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ» та його позиції на ринку

На основі проведеного у попередньому розділі роботи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зокрема результатів PEST-аналізу, оцінки фінансового стану, структури витрат підприємства та визначення головних конкурентів, можемо зробити висновок про наявність у ТОВ «Уліс Дудки» де-факто сформованої, проте документально не формалізованої стратегії розвитку. Для систематизації механізмів створення та монетизації цінності підприємства пропонуємо застосувати модель бізнес-канвасу О. Остервальдера (табл. 2.7). Такий підхід дозволяє інтегрувати результати попереднього аналізу в єдину структурну схему, що слугуватиме базою для подальшої оцінки ефективності стратегії через систему ключових показників (KPI) та визначення ринкової позиції об'єкта дослідження.

Таблиця 2.7

Бізнес-модель ТОВ «Уліс Дудки» (за методикою бізнес-канвасу О.Остервальдера)

Основні партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Стосунки з клієнтами	Сегменти споживачів
- інвестори - будівельні підрядники та надавачі інших послуг - громада села Дудки - соціальні інституції (у межах КСВ)	- управління комплексом - маркетинг та просування - залучення інвесторів - будівництво та розвиток локації	Рекреаційний компонент: відновлення фізичного та емоційного стану наодинці з природою - «місце, де слухаєш тишу, а чуєш себе»[34]. Інвестиційний компонент: надійний інструмент для збереження капіталу із додатковою соціальною складовою	Гості: - створення емоційного зв'язку через контент - формування ціннісної спільноти - персоналізований досвід перебування Інвестори: - побудова довіри через прозорість - акцент на стабільності та надійності - довгострокова співпраця. Канали збуту - соціальні мережі: Facebook, Instagram, - Офіційний вебсайт - Онлайн платформи бронювання: Hushub, Booking, UA Hotels, Bodo, Лун, Dim.Ria	Гості: - мешканці великих міст, зокрема Києва, що прагнуть «перезавантаження» на природі - працівники ІТ-сфери та фрилансу, що шукають місце сили та концентрації для роботи Інвестори: - бізнес-аудиторія: власники бізнесу, топменеджери, що шукають спосіб збереження власного капіталу - «шукачі» - особи, які аналізують різні інвестиційні можливості, шукаючи варіанти вкладень
Структура витрат (табл. 2.4) - витрати на обслуговування та утримання об'єктів; - витрати на маркетинг і рекламу; - виплати інвесторам; - амортизаційні витрати; - витрати на послуги та консультації.			Потоки доходів - доходи від розміщення гостей у будинках комплексу; - доходи від експлуатації інвестиційних об'єктів; - супутні послуги (чани, кухня, сервіс).	

Джерело: розроблено авторкою на основі дослідження

Таким чином, комплексно оцінивши бізнес-модель ТОВ «Уліс Дудки», можемо зробити висновок: діяльність підприємства поєднує сервісну та інвестиційну компоненти, що відображується на формуванні стратегії розвитку і, відповідно, на системі оцінки ефективності цієї стратегії. У зв'язку з тим, що на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання ключових показників розвитку, у межах цього дослідження пропонуємо умовно визначити КРІ, що відповідатимуть основним напрямам діяльності підприємства, та використати це як аналітичний інструмент для оцінки стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки».

Виходячи із бізнес-моделі (табл. 2.7) та беручи до уваги те, що можливість інвестувати в «Уліс Дудки» наразі закрыта, пропонуємо структурувати систему КРІ за трьома ключовими напрямками діяльності підприємства, а саме: фінансовий, клієнтський, та виробничий напрям.

1. Фінансові показники як КРІ діяльності

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Уліс Дудки», до ключових фінансових показників відносимо чистий дохід від реалізації, чистий прибуток, рентабельність діяльності та продуктивність праці у динаміці. Раніше проведені динамічний аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.1) та аналіз показників фінансового стану підприємства (табл. 2.5) демонструють такі тенденції стосовно КРІ:

- Аналіз динаміки чистого доходу свідчить про стійке зростання обсягів діяльності підприємства. Зокрема, у 2025 році дохід зріс на 30,5 % порівняно з 2024 роком та на 69,3 % порівняно з 2023 роком. Це чітка тенденція, що прямо вказує на збільшення попиту на послуги підприємства та розширення масштабів його діяльності.

- Чистий прибуток демонструє виражену позитивну динаміку: у 2025 році його обсяг зріс на 77,3 % порівняно з попереднім роком та на 426,7 % у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про те, що паралельно зі зростанням доходів підвищується ефективність процесів господарської діяльності.

- Рентабельність діяльності демонструє позитивну динаміку: її рівень зріс з 5,4 % у 2023 році до 16,9 % у 2025 році. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та про те, що доходи зростають швидше, ніж витрати.

- Показник продуктивності праці який зріс з 1 044,1 тис. грн/особу у 2023 році до 2 749,3 тис. грн/особу у 2025 році, що становить приріст на 163,3 %. Така динаміка є результатом зростання доходів підприємства та оптимізації чисельності персоналу, відповідно, внутрішні процеси в організації еволюціонують і усталюються.

2. Обсяг реалізованих послуг як KPI діяльності

При визначенні KPI у напрямку безпосередньої реалізації послуг підприємством, ключовим вважаємо проаналізувати показники, що характеризують попит на ці послуги. До таких показників доцільно віднести рівень завантаженості об'єктів, тривалість перебування гостей, місткість комплексу, а також частку повторних відвідувань.

Таблиця 2.8

Показники діяльності колективного засобу розміщення за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення %	
				2025-2024	2025-2023
Кількість місць, од.	112	128	118	-7,81	5,36
Кількість номерів, од.	25	29	29	0	16
Кількість днів роботи, днів	365	365	365	0	0
Кількість прибуттів, осіб	21 903	12 565	7892	-37,19	-63,97
Кількість ночівель, од.	21 903	21 004	19 905	-5,23	-9,12
Сер. тривалість перебування	1,00	1,67	2,52	50,88	152,22
Коефіцієнт завантаженості	0,54	0,45	0,46	2,80	-13,74
Інтенсивність використання номерного фонду	876,12	724,28	686,38	-5,23	-21,66
Сер. к-ть гостей на 1 номер	876,12	433,28	272,14	-37,19	-68,94

Джерело: укладено авторкою на основі [Додатки II, P, C]

Оцінка реалізації послуг ТОВ «Уліс Дудки» буде здійснена за даними таблиці 2.8. Аналіз динаміки показників свідчить про істотні зміни у характері

споживання послуг підприємства. Зокрема, кількість прибуттів у 2025 році зменшилась на 37,19 % порівняно з 2024 роком та на 63,97 % порівняно з 2023 роком, водночас загальна кількість ночівель скоротилась лише на 5,23 % та 9,12 % відповідно. Відповідно, споживач у 2025 обирає залишатися на більшу кількість ночей, що підтверджується зростанням середньої тривалості перебування з 1,0 до 2,52 діб та може бути пояснено або результативною маркетинговою діяльністю, або підвищенням якості послуг. Таким чином, спостерігається не зростання обсягів споживання, а спадання, яке пояснюємо зміною моделі споживання - від короткотривалого до більш тривалого та усвідомленого відпочинку. Коефіцієнт завантаженості номерного фонду зріс з 0,45 до 0,46 у 2024-2025 роках, однак залишається нижчим за рівень 2023 року (0,54), що свідчить про часткове відновлення та наявність резерву для подальшого зростання. Водночас показник кількості заїздів на один номер зменшився на 14,0 %, що підтверджує тенденцію до переходу до більш тривалих заїздів. Частка повторних бронювань в «Уліс Дудки» за 2024-2025 рік становить 25% [34].

3. Виробничі показники як КРІ

До ключових показників оцінки операційної ефективності ТОВ «Уліс Дудки» доцільно віднести кількість об'єктів розміщення, загальну місткість комплексу, динаміку витрат на утримання та обслуговування цих об'єктів, а також витрати на маркетингову діяльність.

- Перш за все, аналіз показників місткості комплексу (табл. 2.8) свідчить про переформатування та оптимізацію матеріально-технічної бази підприємства. Кількість місць зросла з 112 у 2023 році до 128 у 2024 році, проте зменшилась до 118 у 2025 році, водночас кількість номерів зросла з 25 до 29 у 2024 році та залишилась незмінною у 2025 році, що пояснюємо зміною формату розміщення, як-от укрупнення об'єктів.

- Динаміка витрат на утримання та обслуговування об'єктів наступна: у 2025 році ці витрати зросли більш ніж у 2 рази - з 2,29 млн грн до 5,58 млн грн (табл. 2.4). Така тенденція є логічним наслідком як попереднього розширення інфраструктури, так і підвищення стандартів обслуговування. З одного боку, це свідчить про активну фазу розвитку підприємства, з іншого - вказує на зростання навантаження на витратну частину, що потребує контролю.

- Аналіз структури витрат також дозволяє проаналізувати роль маркетингової діяльності в операційній моделі підприємства. Так, у 2024 році витрати на маркетинг та рекламу становили 1 965 720,59 грн, а у 2025 році зросли до 2 538 647,21 грн, що відповідає приросту на 29,2 % і може свідчити про активізацію комунікаційної політики підприємства та посилення присутності «Улісу» на ринку. Це є цілком логічним у контексті попереднього розширення місткості та необхідності стимулювання попиту в умовах зниження кількості прибуттів.

- Спостерігаємо зростання амортизаційних витрат (на 68,4 %), що підтверджує введення в експлуатацію нових основних засобів (табл.2.4).

З метою узагальнення результатів аналізу доцільно систематизувати ключові показники ефективності діяльності підприємства у вигляді системи KPI, що дозволяє встановити взаємозв'язок між динамікою показників та реалізованою стратегією розвитку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Система КРІ для оцінки стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки»

Напрямок	Показник	Механізм розрахунку	2023	2024	2025	Відх. 25/24, %	Відх. 25/23, %	Тенденція	Вказує на стратегію
Фінансовий	Чистий дохід, тис. грн	Дохід від реалізації	29 234,9	37 931,7	49 488,1	+30,5	+69,3	Стійке масштабування доходу	Зростання
	Чистий прибуток, тис. грн	Дохід - витрати	1 589,7	4 722,8	8 372,3	+77,3	+426,7	Зростання прибутковості	Зростання та оптимізація
	Рентабельність діяльності, %	Прибуток / дохід × 100	5,4	12,5	16,9	+35,9	+213,0	Стрімке підвищення ефективності	Зростання ефективності
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Дохід / чисельність персоналу	1 044,1	1 649,2	2 749,3	+66,7	+163,3	Інтенсивне використання ресурсів	Ефективне управління
Клієнтський	Кількість прибуттів, осіб	Дані КЗР	21 903	12 565	7 892	-37,2	-64,0	Відмова від масового сегмента	Диференціація, фокусування
	Кількість ночівель, од.	Дані КЗР	21 903	21 004	19 905	-5,2	-9,1	Стабілізація обсягів споживання	Диференціація, стабілізація
	Середня тривалість перебування, днів	Ночівлі / прибуття	1	1,67	2,52	50,9	152,2	Зміна моделі споживання	Диференціація
	Коеф. завантаженості	Ночівлі / (місяць × 365)	0,54	0,45	0,46	+6,6	-14,8	Відновлення	Зростання (резерв потужностей)
Операційний	Кількість місць, од.	Дані КЗР	112	128	118	-7,8	+5,4	Якісне оновлення та розширення фонду	Зростання
	Витрати на обслуговування об'єктів, млн грн	Дані ОСВ по рахунку 92	1,44	2,29	5,58	+143,6	+287,5	Випереджаюче зростання витрат на сервіс	Покращення якості продукту
	Витрати на маркетинг та рекламу, млн грн	Дані ОСВ по рахунку 92	0,02	1,97	2,54	+29,2	+12600	Агресивне формування бренду	Проникнення на ринок, зростання
	Амортизаційні витрати, млн грн	Дані ОСВ по рахунку 92	—*	0,80	1,35	+68,4	-	Активне інвестування в необоротні активи	Розвиток та оновлення

Джерело: укладено авторкою на основі дослідження

Встановлена динаміка КРІ дозволяє перейти до комплексної оцінки ефективності поточної стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки». Наразі дані свідчать про перехід підприємства від стадії формування до стадії активного масштабування із застосуванням моделі інтенсивного зростання. Узагальнюючи, можемо спостерігати спільні тенденції у трьох напрямках діяльності. Позитивна динаміка фінансових КРІ свідчить про здатність забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів, і є ознакою реалізації стратегії зростання. Результати аналізу обсягу реалізованих послуг свідчать про трансформацію споживчої поведінки у напрямі більш тривалого та усвідомленого відпочинку, а частка повторних бронювань вказує на формування лояльної клієнтської бази - обидва фактори відповідають стратегії диференціації, що характеризується формуванням унікального досвіду перебування та підвищенням цінності послуги для споживача. Варто звернути увагу на динаміку коефіцієнта завантаженості, який після зниження у 2024 році демонструє часткове відновлення у 2025 році, що вказує на наявність резерву потужностей та потенціал для подальшого зростання ефективності використання номерного фонду в перспективі. Аналіз третього напрямку - операційних КРІ, підтверджує, що ТОВ «Уліс Дудки» здійснює не лише нарощення, а й структурне переформатування матеріальної бази (зокрема після пікового значення у 2024 році), адаптуючи формат розміщення до нової моделі споживання, та нарощує витрати на обслуговування інфраструктури.

Власне, за підсумками аналізу КРІ у трьох основних напрямках діяльності ТОВ «Уліс Дудки» можемо стверджувати, що підприємство реалізовує стратегію зростання на корпоративному рівні, яка підкріплюється стратегією диференціації та фокусування на конкурентному рівні і реалізується через унікальну концепцію продукту («повільний відпочинок», безконтактний сервіс, усвідомлений емоційний досвід), на другому рівні. Також виявлені ознаки стратегії концентрації (фокусування), оскільки підприємство орієнтується на чітко визначений сегмент споживачів із запитом

на відновлювальний відпочинок (табл. 2.7). Виходячи із моделі О. Остервальда на третьому рівні простежуємо такі стратегії, як: маркетингова стратегія, що втілена через активне використання цифрових каналів комунікації, контент-маркетингу та формування ціннісної спільноти; фінансова стратегія, яка на даному етапі характеризується відсутністю залучення нових інвесторів та орієнтацією на ефективне використання вже акумульованого капіталу; виробнича стратегія, що працює на розширення інфраструктури та оптимізацію формату розміщення; стратегія КСВ, що проявляється у взаємодії з місцевою громадою, принципах екологічності, підтримки ветеранів та безпритульних тварин. З метою наочного узагальнення результатів аналізу та для того, щоб співвіднести їх з теоретичними підходами, доцільно представити ідентифіковані стратегії у вигляді ієрархічної схеми, побудованої за моделлю І. Назаренка [29], (рис 2.5)



Рисунок 2.5 Ієрархічна структура стратегій розвитку ТОВ «Уліс Дудки» (за моделлю І. Назаренка, додаток Г)

Джерело: розроблено авторкою на основі результатів дослідження

Оцінку ефективності стратегії проводимо за трьома векторами: результативність, ринкова стійкість та ресурсна ефективність.

1. Вектор результативності підтверджується в першу чергу тим, що зростання чистого прибутку випереджає темпи приросту доходу. Це свідчить

про те, що масштабування супроводжується якісним покращенням процесів всередині організації, що дозволило підприємству вийти на рівень рентабельності у 16,9%. Таким чином, фінансова модель стратегії демонструє дієвість, але потребує підтвердження стабільності у довгостроковій перспективі.

2. Вектор ринкової стійкості. Збільшення середньої тривалості перебування гостей до 2,52 доби та частка повторних бронювань (25%) вказують на те, що «Уліс Дудки» трансформувався за два роки від моделі короткострокового орендодавця до формату рекреаційного простору, куди їдуть за відновленням і перезавантаженням, як це і закладено в цінісній пропозиції, ба більше, роблять це повторно. Разом із тим, суттєве скорочення кількості прибуттів (на 64% у 2025 порівняно з 2023) свідчить про звуження клієнтської бази та відмову від масового сегмента, що підвищує залежність від вузького сегмента споживачів, а комплексі зі зростанням рентабельності проєкту, така динаміка може свідчити про переорієнтацію на більш платоспроможні сегменти споживачів. Цей фактор забезпечує «Улісу» конкурентоспроможність, формує лояльну клієнтську базу та підтверджує ефективність реалізації стратегій диференціації та фокусування, проте обмежує потенціал масштабування за рахунок обсягу попиту та звуження сегмента споживачів

3. Вектор ресурсної ефективності. Попри суттєве зростання витрат на утримання об'єктів, розширення матеріальної бази є обґрунтованою інвестицією в майбутнє зростання. Коефіцієнт завантаженості 0,46 умови коливань місткості свідчить про наявність резерву потужностей, що дозволяє «Улісу» бути гнучкими в моменти пікового навантаження та забезпечує потенціал для нарощування завантаженості без необхідності додаткових капітальних вкладень у короткій перспективі. В цей же час, недовикористання наявних потужностей підприємства, свідчить про неефективну реалізацію ресурсного потенціалу та стримує зростання операційної ефективності.

Результати аналізу підводять до висновку, що продукт ТОВ «Уліс Дудки» перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Це підтверджується зниженням попиту у кількісному вимірі, зростанням рентабельності діяльності, формуванням лояльної клієнтської бази та наявністю резерву потужностей, що проявляється у неповній завантаженості об'єктів. Таким чином, можемо стверджувати, що поточна стратегія ТОВ «Уліс Дудки» є загалом ефективною, проте частково дисбалансованою, оскільки вона поєднує стрімке нарощування фінансових результатів та інвестицій у матеріальну базу із одночасним скороченням кількісних показників попиту. У зв'язку з цим, при розробці стратегії розвитку на наступний період доцільно зосередитись на продовженні життєвого циклу продукту шляхом капіталізації резерву потужностей через активізацію маркетингової активності, розширення клієнтської бази без втрати преміального позиціонування, та утримання поточної динаміки рентабельності, а також розвитку додаткових послуг і сервісів, що сприятимуть зростанню середнього чеку та підвищенню лояльності споживачів.

Висновки за розділом 2

Отже, у другому розділі було здійснено аналіз діяльності ТОВ «Уліс Дудки», що охопив дослідження галузових тенденцій, дослідження макро- та мікросередовища підприємства, його фінансово-економічних показників, структури витрат, організаційної структури та маркетингової діяльності.

Результати аналізу основних показників галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні засвідчили поступове відновлення сфери після кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії у 2022 році. Попри наявні обмеження, пов'язані з безпековою ситуацією, економічною кризою та зниженням платоспроможності населення, спостерігається активізація внутрішнього туризму, що варто врахувати як можливість при формуванні стратегії розвитку підприємства.

PEST-аналіз показав, що найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства мають економічні та соціальні фактори: економічні переважно

стримують розвиток, тоді як соціальні формують додатковий попит на послуги відпочинку та відновлення. Політичні та технологічні фактори оцінюємо як задані умови функціонування, що потребують адаптації з боку підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Уліс Дудки» продемонстрував позитивну динаміку основних показників у 2023-2025 роках, що проявляється у

- зростанні доходів, прибутковості, активів та ефективності використання ресурсів;
- оптимізації витрат та підвищенні продуктивності праці.

Трактуємо ці тенденції як такі, що сприяють зміцненню позицій «Улісу» на ринку і відображають ефективність організаційно-управлінської складової проекту.

Аналіз структури витрат показав зростання витрат, пов'язане з розширенням діяльності, при збереженні контролю над адміністративними витратами.

Дослідження організаційної структури управління продемонструвало її простоту та гнучкість, відповідність етапу розвитку «Улісу» і, як наслідок, її оптимальність.

Окрему увагу було приділено маркетинговій діяльності підприємства, яка має двовекторний характер, де з одного боку, ТОВ «Уліс Дудки» функціонує як постачальник рекреаційно-туристичних послуг, з іншого боку, підприємство виступає як інвестиційний продукт, що пропонує придбання котеджів та кебінів із подальшим отриманням доходу.

На основі бізнес-моделі О. Остервальдера та ієрархічної структури за моделлю І. Назаренка ідентифіковано, що підприємство реалізує багаторівневу стратегію: корпоративну стратегію зростання, конкурентну стратегію диференціації, стратегію фокусування та інтенсивного зростання на другому рівні, та функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову, стратегію КСВ. Ефективність реалізованої стратегії підтверджується аналізом KPI за трьома векторами: результативності,

ринкової стійкості та ресурсної ефективності. У результаті можемо стверджувати, що стратегія ТОВ «Уліс Дудки» є загалом ефективною, але частково дисбалансованою, оскільки вона забезпечує швидке зростання фінансових результатів та інвестування в матеріальну базу, водночас, супроводжується зниженням кількісних показників попиту. Враховуючи результати аналізу, при розробці стратегії розвитку на наступний період вважаємо за потрібне зосередитися на утриманні динаміки рентабельності, капіталізації резерву потужностей, які «простоюють» та подовженні життєвого циклу продукту на етапі його зрілості.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

3.1. Аналіз та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

З метою обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки» було складено прогноз ключових показників діяльності на 2026-2027 роки за умови збереження поточної стратегії - назвімо його інерційним сценарієм. Таким чином, можемо визначити очікувану траєкторію розвитку комплексу та підсвітити проблемні місця. Прогноз сформовано на основі аналізу динаміки показників за 2023-2025 роки, визначених у попередніх розділах роботи, а також враховано умову переходу підприємства до стадії зрілості, і вже реалізованих інвестицій (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Прогноз ключових показників діяльності ТОВ «Уліс Дудки» на 2026-2027 роки за умови збереження поточної стратегії

Напрямок	Показник	2025	2026	2027	Відх. 27/25, %	Метод прогнозування*
Фінансовий	Чистий дохід, тис. грн	49 488,1	56 591,3	66 367,8	34	Розрахунковий (середній дохід за ніч*ночівлі)
	Чистий прибуток, тис. грн	8 372,3	9 733,7	11 614,4	39	Розрахунковий
	Рентабельність діяльності, %	16,9	17,2	17,5	4	Експертний, з урахуванням тренду
	Продуктивність праці, тис грн/особу	2 749,3	3 144,0	3 687,1	34	Розрахунковий
Клієнтський	Кількість прибуттів, осіб	7 892	8 000	8 500	8	Експертний з урахуванням тренду + корекція
	Кількість ночівель, од.	19 905	20 400	21 675	9	Розрахунковий

Продовження табл.3.1

Напрямок	Показник	2025	2026	2027	Відх. 27/25, %	Метод прогнозування*
Клієнт- ський	Середня тривалість перебування, днів	2,52	2,55	2,55	1	Експертний
	Коеф. завантаженості	0,46	0,47	0,50	9	Розрахунковий
Опера- ційний	Кількість місць, од.	118	118	118	0	Фіксований
	Витрати на обслуговування об'єктів, млн грн	5,58	5,80	6,00	8	Трендовий зі згладженням
	Витрати на маркетинг та рекламу, млн грн	2,54	2,60	2,80	10	Експертно-трендовий
	Амортизаційні витрати, млн грн	1,35	1,45	1,55	15	Інерційний

Джерело: укладено авторкою

**При виборі методів прогнозування для кожного окремого показника було враховано його природу та поведінку в попередніх періодах, попередні інвестиції та стимули, а також стадію зрілості життєвого циклу підприємства.*

Власне, у процесі прогнозування використано комбінований підхід, що поєднує:

- екстраполяцію трендів для кількісних показників;
- розрахункові методи для похідних значень;
- експертні оцінки для показників із нестабільною динамікою.

Чистий дохід розраховано виходячи із середнього доходу за ніч, визначеного за тенденцією 2023-2025 років, із коригуванням на обмеження подальшого зростання попиту. Чистий прибуток визначено на основі прогнозного рівня рентабельності, враховуючи поступову стабілізацію витрат та уповільнення темпів зростання. Рентабельність діяльності прогнозується експертно з незначним підвищенням. Продуктивність праці зростає завдяки збереженню стабільної чисельності персоналу. У клієнтському блоці прогнозуємо стабілізацію та поступове відновлення кількості прибуттів після

попереднього скорочення, що аргументуємо впливом раніше здійснених маркетингових інвестицій. За цією логікою прогнозуємо зростання кількості ночівель, та коефіцієнта завантаженості. Середня тривалість перебування стабілізується на рівні 2.55, оскільки концепція продукту обмежує зростання цього показника. Місткість залишається незмінною, оскільки матеріально-технічна база комплексу вже сформована. Прогнозуємо стримане зростання витрат на обслуговування об'єктів, оскільки активна інвестиційна фаза завершена і підприємство стабілізується на стадії зрілості життєвого циклу. Витрати на маркетинг зростають помірно з метою забезпечення помірно зростаючого попиту, а амортизаційні витрати збільшуються інерційно як наслідок раніше здійснених інвестицій.

Таким чином, проведене прогнозування ключових показників діяльності ТОВ «Уліс Дудки» на 2026-2027 роки за умови збереження поточної стратегії дозволяє розрахувати наближену траєкторію розвитку підприємства на наступні два роки та зробити висновки щодо необхідності стратегічних змін на цьому етапі. Проблеми, виявлені в результатах аналізу стратегії розвитку «Улісу» в розділі 2.3, відповідають тенденціям, поміченим при прогнозуванні КРІ підприємства на 2026-2027 роки. Перед розробкою рішень, варто детально розглянути ключові проблеми, що стримують подальший розвиток підприємства.

Першою такою проблемою є зниження кількісних показників попиту, зокрема скорочення кількості прибуттів з 21 903 осіб у 2023 році до 7 892 осіб у 2025 році (-64%), що підтверджується прогнозною стабілізацією на рівні 8 000-8 500 осіб у 2026-2027 роках за рахунок попередніх маркетингових інвестицій.

Другою проблемою є недовантаженість номерного фонду, що пророслідковуємо у зниженні коефіцієнта завантаженості з 0,54 у 2023 році до 0,46 у 2025 році, із прогнозним зростанням лише до 0,50 у 2027 році, знову за рахунок нещодавнього пожвавлення маркетингової активності. Це свідчить про наявність потужностей, який не використовується у повному обсязі, а

отже модель може приносити більше прибутку без необхідності розширення матеріально-технічної бази.

Третім стратегічним викликом є функціонування підприємства на стадії зрілості життєвого циклу продукту, що підтверджується уповільненням темпів зростання фінансових показників та стабілізацією клієнтських метрик. Для того, щоб максимально подовжити життєвий цикл у контексті ТОВ «Уліс Дудки» доцільно працювати над оновленням та розвитком ціннісної пропозиції, що може включати додавання нових послуг, форматів, унікальностей у досвід перебування в комплексі та активної роботи над лояльністю зовнішнього клієнта.

Виходячи з виявлених проблем, подальші рекомендації для вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки» будуть спрямовані на подовження циклу взаємодії з гостем, шляхом трансформації короткочасних візитів у більш тривале перебування з високою лояльністю, а також на стимулювання нового попиту та гнучке управління ним.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки»

З огляду на ідентифіковані проблеми, наступним етапом дослідження є розробка рекомендацій для удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки». Основний фокус рішень полягає у зміщенні з кількісного розширення на якісну трансформацію присутності гостя в комплексі. Для вирішення проблем зниження попиту, недозавантаженості номерного фонду та подовження стадії зрілості продукту, визначаємо такі ключові цілі:

1. До завершення 2027 року забезпечити подовження життєвого циклу продукту через збільшення середньої тривалості перебування гостя з 2,55 до 3,0 днів шляхом зміщення акценту діяльності в бік формату «резиденції», що передбачає перехід від короткострокового відпочинку до більш тривалого.

Реалізацію цілі пропонуємо втілити два нові формати відпочинку, а саме, програмах «Заземлення» та «Перезавантаження».

- Програма «Заземлення» орієнтована на гостей, які хочуть тимчасово відмовитися від цифрового середовища, цим самим знизити рівень стресу та відновити психологічний ресурс на природі. Тривалість перебування 5-7 днів із добровільним обмеженням використання гаджетів. До програми пропонуємо включити набір активностей, як-от: настільні ігри, книги, творчі матеріали, щоденні практики усвідомленості, медитації або йоги на базі комплексу, маршрути для піших прогулянок, вечірні ритуали (чайні церемонії, вогнище), харчування.

- Програма «Перезавантаження»- це формат тривалого перебування, який максимально відображає концепцію ЈОМО з орієнтацією на гостей, які прагнуть повного відновлення, усамітнення та перезавантаження. Тривалість програми від 10 до 21 днів. До програми включаємо увесь набір програми «Заземлення», а також приватні екскурсії та природні маршрути, спеціальні умови для постійних гостей, клубні бонуси після завершення резиденції. Важливою рисою є також те, що програма сприятиме формуванню високої лояльності.

Для якісної реалізації задуму необхідно забезпечити наступні ресурси: адаптувати котеджі до тривалого проживання, закупити інвентар (книги, настільні ігри, творчі набори), розробити програми дозвілля та активностей, залучити інструкторів з йоги, медитації, фасилітаторів, сформувати програми лояльності для резидентів.

2. До кінця 2027 року забезпечити диференціацію клієнтської бази через залучення суміжних нішевих сегментів, що дозволить диверсифікувати джерела доходу та збільшити річну кількість прибуттів з інерційних 21 675 до цільових 24 700 ночей.

Рішеннями для досягнення цілі з диверсифікації клієнтської бази та збільшити кількість прибуттів є такі три ініціативи, як: B2B-ретрити для корпоративного сегмента, формат «Workation» та ретрити для ветеранів.

- Ідея B2B-ретритів для корпоративного сегмента може стати актуальною новинкою на ринку, оскільки сучасні компанії дедалі активніше

інвестують у фізичний та емоційний добробут працівників та злагодження бізнес-команд. Тривалість перебування - 4-7 днів. Продукт може включати приватизацію окремої частини локації, простори для стратегічних сесій, групові практики усвідомленості, медитації, йоги, харчування, подієвий простір для потреб клієнта. Такий формат дозволить частково заповнювати будні дні та, що важливо, формувати довгострокові корпоративні контракти.

- Формат Workation пропонує поєднати роботу, природу та відновлення і спрямований в першу чергу на сегмент віддалених працівників. До пропозиції пропонуємо включити високошвидкісний інтернет, комфортні робочі зони, вигідні тарифи на проживання від 7 днів, доступ до практик усвідомленості, медитації або йоги, що проходять у комплексі. Workation дозволить збільшити тривалість перебування, залучити платоспроможну аудиторію та має потенціал стати трендом.

- Імплементацію ідеї ретритів для ветеранів та військових можна забезпечити шляхом співпраці з благодійними фондами, ветеранськими організаціями та донорами, які фінансують програми відновлення військовослужбовців. Ідея формату передбачає організацію відновлювальних заїздів для ветеранів російсько-української війни, куди пропонуємо включити практики усвідомленості, арт-терапії, адаптивний спорт, психологічний супровід у партнерстві з профільними організаціями. Такий напрям не лише створює додатковий канал завантаження, а й посилює соціальну місію бренду та привабливість для корпоративних партнерств.

Для реалізації ідей вище необхідно забезпечити: створення окремих продуктових пакетів для кожного сегмента, модернізацію інтернет-інфраструктури та облаштування робочих зон, залучення психологів та фасилітаторів.

3. Протягом 2026-2027 років досягти зростання завантаженості номерного фонду з прогнозних 0,50 до цільових 0,60 без додаткових капітальних інвестицій шляхом інтелектуального управління попитом та зміни формату продукту.

Стратегічним пріоритетом визначаємо наповнення «пасивних» періодів тижня та року шляхом впровадження системи управління доходами, яка дозволить адаптувати ціни залежно від дня тижня, сезону, глибини бронювання та прогнозованого рівня попиту. Система влаштована так, щоб оптимізовувати ціну на продукт/послугу залежно від піковості сезону, дня тижня, часу бронювання (заздалегідь або ж в останній момент), тривалості перебування. Таким чином можливо досягти цільового рівня завантаженості номерного фонду не збільшуючи при цьому матеріально-технічну базу. Для впровадження програмного забезпечення системи управління доходами (Revenue Management System, RMS) необхідні залучення або підготовка відповідного працівника.

Отже, реалізація ініціатив вище допоможе вирішити три виявлені стратегічні проблеми, а саме: дозволить подовжити життєвий цикл продукту через запровадження форматів тривалого перебування, диверсифікувати клієнтську базу через освоєння сегментів, таких як B2B, віддалені працівники, ГО, а також підвищить ефективність використання номерного фонду через інструменти управління попитом. Запропоновані ініціативи є взаємодоповнюючими і певною мірою взаємозамінними, як приклад, програми B2B-ретритів, Workation та ретритів для ветеранів, не тільки дозволять диверсифікувати клієнтську базу, а й також сприятимуть збільшенню середньої тривалості перебування гостя, та підвищуватимуть завантаженість у будні дні та «низькі» сезони.

3.3 Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

На завершальному етапі дослідження доречно оцінити очікувану результативність запропонованих ініціатив та обґрунтувати їх потенційний вплив на ключові показники діяльності підприємства. Це дозволить нам порівняти прогнозний розвиток підприємства за інерційним сценарієм із результатами, які можуть бути досягнуті при реалізації запропонованих вище

ідей. Перш за все оцінімо прямий операційний ефект від упровадження форматів довготривалого відпочинку, залучення нових клієнтських сегментів та застосування інструментів управління попитом. Основним інтегральним показником на цьому етапі є приріст кількості ночівель, оскільки саме він безпосередньо впливає на рівень завантаженості, тривалість перебування гостей, обсяг доходу та прибутковість діяльності. Планові значення ключових операційних показників та очікуваний фінансовий результат від реалізації рекомендацій дослідження наведено у таблиці 3.3., ці значення мають виключно цільовий характер і сформовані авторкою на основі припущень щодо потенційної динаміки попиту та місткості об'єкта, тобто відображають бажаний рівень KPI у межах стратегії.

Таблиця 3.3

**Прогноз операційних KPI та ефекту від реалізації стратегічних заходів
ТОВ «УЛІС ДУДКИ» у 2026-2027 рр.**

Напрямок	KPI	Планове значення 2026	Планове значення 2027
Програма «Заземлення»	Кількість заїздів	25	35
	Середня кількість гостей у заїзді (осіб)	2	2
	Додаткові ночівлі	300	420
Програма «Перезавантаження»	Кількість заїздів	15	20
	Середня кількість гостей у заїзді (осіб)	2	2
	Додаткові ночівлі	450	600
B2B-ретрити	Кількість корпоративних заїздів	10	18
	Середня кількість учасників (осіб)	12	12
	Додаткові ночівлі	480	864
Workation	Кількість бронювань	20	28
	Середня тривалість перебування (днів)	7	7
	Додаткові ночівлі	280	392

Продовження табл. 3.3

Напрямок	KPI	Планове значення 2026	Планове значення 2027
Ветеранські ретрити	Кількість програм	4	10
	Середня кількість учасників (осіб)	10	10
	Додаткові ночівлі	160	400
Всього додаткових ночівель		1670	2676
Управління попитом	Приріст завантаженості у будні (+ в.п.)	2.2	3
	Додаткові ночівлі	235	635
Всього додаткових ночівель		235	635
Всього додаткових ночівель за підсумками усіх ініціатив		1 905	3 311
Додатковий чистий дохід, грн*		5 829 300	10 131 660

Джерело: розраховано авторкою

**Розрахунок фінансового ефекту здійснено виходячи із прогнозованого середнього доходу на одну ночівлю у 2027 році на рівні 3 060 грн*

Після впровадження запропонованих стратегічних ініціатив і за умови досягнення KPI на рівні, пропонованому таблицею, загальний приріст кількості ночівель у 2026 році прогнозуємо у 1 905 од., а у 2027 році - 3 311 од. За умови збереження прогнозованого середнього доходу на одну ночівлю на рівні 3 060 грн, реалізація нових програм забезпечить приріст чистого доходу у розмірі 5 829 300 грн у 2026 році та 10 131 660 грн у 2027 році. Очікуваний фінансовий ефект може перевищувати табличні результати, оскільки значення середнього доходу на одну ночівлю має потенціал для зростання при реалізації нових форматів. Насамперед, з'являється простір для зменшення витрат на прибирання та адміністративний супровід гостя, а також, довготривале перебування відкриває можливості для збільшення додаткового доходу за рахунок супутніх товарів та послуг. Реалізація рекомендованих стратегічних ініціатив потребує залучення додаткових ресурсів та відповідного фінансового забезпечення, обсяг якого залежить від конкретних програм впровадження та їх масштабу, від обраного рівня якості, інтенсивності супровідної маркетингової діяльності. З цією метою було сформовано прогнозну оцінку

інвестиційних і поточних витрат за кожним стратегічним напрямом і використано діапазони, щоб врахувати коливання вартості ресурсів.

Таблиця 3.4

Оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів

Стратегічний напрям	Стаття витрат	Тип	Рівень витрат	Коментарі
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОДУКТУ В «РЕЗИДЕНЦІЮ»	Адаптація номерного фонду до довготривалого проживання	Капітальні інвестиційні витрати	80 000 - 120 000 грн	облаштування - робочих зон у номерах (столи, лампи, стільці) - зон зберігання речей для довгого перебування
	Закупівля інвентарю	Капітальні інвестиційні витрати	30 000 - 50 000 грн	- настільні ігри (шахи, карти, кооперативні ігри) - книги (психологія, художня література) - творчі набори (фарби, скетчбуки, маркери) - пледи, подушки для зон відпочинку - базові спортивні/йога-матеріали (килимки, блоки)
	Розробка програм «Заземлення» та «Перезавантаження»	Поточні витрати	70 000 - 110 000 грн/міс	- розробка сценаріїв 5–7 та 10–21 денних програм - створення розкладу активностей (йога, медитація, прогулянки) - розробка правил, гідів для гостей - розробка вечірніх ритуалів (вогнище, чайні церемонії) - тестування програм
	Залучення інструкторів (йога, медитація, фасилітатори)	Поточні витрати	80 000 - 100 000 грн/міс	оплата інструкторів, коучів, фасилітаторів, арт-терапевтів
	Програма лояльності для резидентів	Поточні витрати	60 000 - 80 000 грн/міс	- система знижок для повторних заїздів - бонусні ночі / апгрейди номерів, подарунки для резидентів - CRM-налаштування для ПЛ
	Маркетинговий запуск продукту і подальша підтримка	Поточні витрати	130 000 - 230 000 грн/міс	- створення бренд-контенту - рекламні кампанії - інфлюенсер-маркетинг - запуск лендінгів під кожен програму, їх оптимізація - PR-кампанії у медіа

Продовження табл. 3.4

Стратегічний напрям	Стаття витрат	Тип	Рівень витрат	Коментарі
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ КЛІЄНТІВ	Розробка окремих продуктових пакетів для сегментів (B2B, Workation, ветерани)	Поточні витрати	80 000 - 150 000 грн/міс	- створення структури пакетів програм для кожного сегменту - формування цінових моделей для кожного сегмента - опис сценаріїв перебування та сервісних стандартів - підготовка внутрішніх регламентів
	Розвиток B2B-відділу продажів	Поточні витрати	120 000 - 180 000 грн/міс	- найм або виділення менеджера B2B-напряму - відповідне налаштування роботи CRM системи для B2B-сегмента
	Підготовка комерційних пропозицій та презентаційних матеріалів	Поточні витрати	30 000 - 50 000 грн/міс	- розробка презентацій для B2B-клієнтів - створення каталогів програм - відеопрезентації локації та форматів відпочинку - адаптація матеріалів під різні сегменти (B2B, Workation, ГО)
	Модернізація інтернет-інфраструктури та робочих зон	Капітальні інвестиційні витрати	250 000 - 300 000 грн	- встановлення високошвидкісного інтернету - облаштування coworking-зони - встановлення обладнання для відеоконференцій
	Формування партнерської мережі (компанії, фонди, ветеранські організації)	Поточні витрати	40 000 - 60 000 грн/міс	- участь у партнерських заходах і форумах - витрати на переговори та представницькі активності - створення спільних програм із ГО та бізнесами - юридичний супровід партнерств
	Залучення психологів, фасилітаторів, зовнішніх експертів	Поточні витрати	50 000 - 150 000 грн/міс	психологічний супровід ветеранських програм, фасилітатори, арт-терапевти
	Посилення цифрового маркетингу	Поточні витрати	130 000 - 230 000 грн/міс	- запуск рекламних кампаній - таргетинг на B2B та workation-аудиторії - SEO-оптимізація нового продуктового сайту - контент-маркетинг (статті, відео, сторітелінг бренду)

Продовження табл. 3.4

Стратегічний напрям	Стаття витрат	Тип	Рівень витрат	Коментарі
УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ	Впровадження Revenue Management System	Поточні витрати	20 000 - 50 000 грн/міс	підписка на систему динамічного ціноутворення (RMS) та налаштування її роботи
	Залучення або навчання фахівця управління доходами	Поточні витрати	80 000 - 100 000/міс	зарплата фахівцю з управління доходами або навчання внутрішнього персоналу
	Digital-маркетинг для управління попитом	Поточні витрати	70 000 - 90 000 грн/міс	- таргетована реклама на “низькі сезони” - стимулювання бронювань у будні дні

Джерело: укладено авторкою [Додаток Т]

Із таблиці 3.4 бачимо, що найбільших інвестицій потребують напрями, пов'язані з маркетинговою трансформацією та супроводом продукту, модернізацією інтернет-покриття, та посиленням цифрової складової підтримки ініціатив. За мінімальною межою загальний обсяг витрат на реалізацію стратегічних рекомендацій у перший рік становитиме 14 180 000 грн, за максимальною – 23 220 000 грн. У цілому за дворічний період реалізації вартість стратегії оцінюється в межах 23 400 000 - 38 390 000 грн. Із загального обсягу витрат капітальні інвестиції складатимуть від 360 000 до 470 000 грн. Значна частина витрат має одноразовий характер і припадає на фазу запуску ініціатив - 2026 рік, тоді як у подальшому рівень витрат формуватиметься навколо поточних підтримувальних значень. У середньому частка витрат 2027 року становитиме близько 40%, що відповідає переходу від фази запуску до фази експлуатації стратегії, де до основних статей витрат входить підтримка функціонування стратегічних ініціатив без додаткових інвестицій.

Завершальним етапом пропонуємо порівняти прогноз розвитку підприємства за інерційним сценарієм із показниками, яких можна досягти після імплементації запронованих рекомендацій. Таким чином, зможемо оцінити економічний ефект від реалізації заходів та визначити їх вплив на ключові показники діяльності ТОВ «Уліс Дудки».

Таблиця 3.5

**Порівняльна оцінка ефективності удосконалення стратегії
розвитку ТОВ «УЛІС ДУДКИ» у 2027 році**

Показник	Прогноз 2027 (інерційний)	Прогноз 2027 (фаза експлуатації)	Відхилення абс.	Відхилення, %
К-сть ночівель, од.	21 675	24 986	3311,00	15,3
Середня тривалість перебування, днів	2,55	2,67	0,12	4,8
Коефіцієнт завантаженості	0,50	0,58	0,08	15,3
Чистий дохід, грн	66 367 760	76 499 420	10 131 660	15,3
Чистий прибуток, грн	11 614 358	12 530 018	915 660	7,9
Рентабельність діяльності, %	17,5	16,4	-1,1	-6,4

Джерело: укладено авторкою

Аналіз наведених даних демонструє зростання кількості ночівель на 15,3%, що вирішує проблему спаду попиту і виконує одну з цілей удосконаленої стратегії розвитку, а саме дозволяє досягти 24 986 ночівель у 2027 році і перевищує цільовий показник 24 700 од. на 286 од. Друга стратегічна ціль, що вирішує проблему недозавантаженості номерного фонду, і ставить за задачу підвищити цей коефіцієнт до 0,60 до кінця 2027 року не досягається у повному обсязі, однак суттєво наближається до цільового значення. Показник за результатами рекомендацій становить 0,58, що відповідає приросту на 0,08 і на 96,7% виконує ціль. Третя стратегічна ціль щодо збільшення середньої тривалості перебування гостей до 3,0 днів не досягається у повному обсязі у межах досліджуваного періоду і становить 2,67 дня, що відповідає приросту на 0,12 дня порівняно з базовим рівнем 2,55 дня. Чистий дохід підприємства збільшується на 10,13 млн грн (+15,3%), водночас чистий прибуток зростає на 915,66 тис. грн (+7,9%), що є менш інтенсивною динамікою порівняно і пояснюється збільшенням операційних витрат на етапі активних перших років впровадження ініціатив. Рентабельність діяльності знижується з 17,5% до 16,4%, що є результатом інвестиційно-операційної фази розвитку, коли значна частина додаткових доходів реінвестується.

У перспективі доцільним є посилення запропонованих напрямів розвитку з акцентом на довготривалі формати перебування. Очікується, що акцентування і відповідне маркетингове просування нових програм і форматів природним чином призведе до зменшення частки короткострокових візитів, а це, у свою чергу розвантажить ресурсну базу підприємства, яка зможе обслуговувати ці довготривалі формати, вивільнивши частину доходів. Одночасно збільшення середньої тривалості перебування сприятиме зниженню витрат на обслуговування гостей та адміністративний супровід у розрахунку на одну ночівлю. Відповідно, у 2028-2029 роках при реалізації рекомендацій варто очікувати стабілізацію підприємства у нових форматах збуту, збільшення попиту на довгострокові програми з одночасним зниженням попиту на короткострокові, що дозволить відповідним чином переформатувати використання «Улісом» його людських, матеріальних та фінансових ресурсів, і таким чином, знизити собівартість продукту. Однією з альтернатив також є впровадження рекомендацій частково, наприклад, сфокусуватися на 1-2 рекомендаціях з огляду на пріоритетність проблем, які вони вирішують, що зробить процес удосконалення стратегії менш агресивним та ризикованим.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі дослідження на основі виявлених у попередньому розділі проблем та прогнозу інерційного сценарію розвитку підприємства на 2026-2027 роки було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки». Головними проблемами, на вирішення яких спрямовувалося дослідження, були: скорочення кількості прибуттів у попередні періоди, недозавантаженість номерного фонду, а також ознаки переходу продукту до стадії зрілості життєвого циклу, що проявляється у сповільненні динаміки зростання ключових показників діяльності підприємства. Для вирішення цих проблем було сформовано ряд рекомендацій, що включає такі напрямки: трансформацію продукту у формат «резиденції» через впровадження довготривалих програм перебування

(програми «Заземлення» та «Перезавантаження»), диверсифікацію клієнтської бази за рахунок виходу в нові сегменти (формати B2B-ретритів, Workation і ретрити для ветеранів), а також впровадження системи управління попитом і доходами для підвищення ефективності використання наявної вже інфраструктури без додаткових інвестицій.

У розділі було виконано комплекс розрахунків, а саме: прогнозування КРІ діяльності підприємства за інерційного сценарію, розрахунок прогнозу операційних КРІ при впровадженні рекомендацій, визначення приросту доходу та прибутку, а також розрахунок обсягу інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих ініціатив у 2026-2027 роках. Додатково було здійснено оцінку ефективності рекомендацій шляхом порівняння економічного ефекту двох сценаріїв розвитку – інерційного та удосконаленого рекомендаціями.

Таким чином, дослідження пропонує ряд нововведень, що сприятимуть вирішенню виявлених на підприємстві криз та забезпечать за попередніми розрахунками зростання кількості ночівель на 15,3%, підвищення коефіцієнта завантаженості до з 0,50 до 0,58, а також збільшення чистого доходу на 10,13 млн грн (+15,3%) та чистого прибутку на 7,9%. При цьому частина стратегічних цілей досягається повністю або демонструють суттєве наближення до цільових значень, що є пояснюється адаптаційним етапу впровадження змін.

Загалом результати розділу підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів та демонструють їх потенціал як інструменту переходу підприємства до більш ефективної моделі функціонування без розширення матеріально-технічної бази, орієнтованої на довготривалі формати перебування, диверсифікацію попиту та підвищення ефективності використання номерного фонду.

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, здійснено аналіз стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки» на ринку рекреаційно-туристичних послуг та розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки». Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати ряд висновків.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства та їх еволюцію. Встановлено, що ця економічна категорія є складною, не має єдиного визначення, але, незалежно від трактування, розкриває свою сутність через категорії: «організація», «ресурси» та «дії». Розмежовано поняття «стратегія», «стратегічний розвиток» та «стратегічний план». Проаналізовано існуючі класифікації стратегій розвитку, а саме, розглянуто підходи до класифікації за стадією життєвого циклу (Брінь П., Голтвянська Ю.), характером поведінки (Гудзь О.) та систематизації підходів до класифікації стратегій розвитку за С. Алексеевим та І. Назаренком. Через відсутність єдиної класифікації у роботі розроблено інтегровану модель обґрунтування стратегії розвитку підприємства, яка поєднала ці моделі для потреб практичного аналізу. Визначено основні етапи стратегічного процесу, методи аналізу середовища та критерії, за якими здійснюється вибір оптимальної альтернативи розвитку в умовах невизначеності.

У другому розділі роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Уліс Дудки», встановлено, що підприємство є прогресивним гравцем на ринку рекреаційних послуг, що поєднує сервісну складову та складову інвестиційного продукту. Аналіз галузі тимчасового розміщування та організації харчування в Україні засвідчив поступове відновлення сфери гостинності після кризи за рахунок активізації внутрішнього туризму. PEST-аналіз підтвердив помітний вплив соціальних та економічних факторів на діяльність комплексу, тоді як вплив політичних та технологічних факторів має обмежувальний характер і трактується як задані

умови функціонування. Проаналізовано організаційну структуру підприємства, маркетингову діяльність, фінансово-економічний стан та структуру витрат ТОВ «Уліс Дудки» - на основі цих даних сформовано бізнес-модель О. Остервальдера за даними дослідження, та виведено ієрархію стратегій підприємства. Такий ланцюжок став основою для розробки системи КРІ ТОВ «Уліс Дудки», яка дозволила оцінити поточну стратегію розвитку підприємства. Ідентифіковано реалізацію багаторівневої стратегії: корпоративної стратегії зростання, конкурентної стратегії диференціації, фокусування та функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, стратегії КСВ). Встановлено, що наявна стратегія є ефективною за фінансовими показниками, проте дисбалансованою через різке зниження кількісних показників попиту та перехід продукту до стадії життєвого циклу зрілості.

У третьому розділі роботи на основі сформульованих проблем (недозавантаженість номерного фонду, сповільнення росту через стадію життєвого циклу зрілості продукту, зменшення попиту) та прогнозу інерційного сценарію розвитку підприємства на 2026-2027 роки було сформовано цілі та запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Уліс Дудки», а саме, визначено необхідність у подовженні циклу взаємодії з гостем, шляхом трансформації короткочасних візитів у більш тривале перебування з високою лояльністю, а також у стимулюванні нового попиту та гнучкому управлінні ним. Ключовими векторами обрано трансформацію продукту в формат «резиденції», диференціацію клієнтських сегментів та впровадження систем управління доходами (Revenue Management). На завершальному етапі було здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Порівняння інерційного та удосконаленого сценаріїв на 2026-2027 рр. підтвердило економічну доцільність рекомендацій: прогнозується зростання кількості ночівель на 15,3%, підвищення коефіцієнта завантаженості з 0,50 до 0,58 та додатковий приріст чистого доходу у розмірі 10,13 млн грн. Запропоновані зміни дозволять підприємству подовжити стадію

зрілості, отримати більший дохід за рахунок якості перебування гостя у комплексі та перейти до стійкої моделі функціонування без інвестицій у матеріальну базу з потенціалом зменшення витрат на підтримку запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ronda-Pupo G. A., Guerras-Martin L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*. 2012. Vol. 33, No. 2. P. 162–188. URL: [Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis - Ronda-Pupo - 2012 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library](#)
2. Concept of Strategy – Strategic Management [Electronic resource] // e-Adhyayan | Books for PG Courses : [official website]. — URL: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt03/chapter/concept-of-strategy/> (Дата звернення: 04.01.2026).
3. Коваленко М. О. Сутність стратегії, еволюція стратегічного управління: основні підходи та концепції. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21, Вип. 7-2. С. 191–195. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_7-2/44.pdf (дата звернення: 04.01.2026).
4. Швіндіна Г. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3 (73). С. 66–77. URL: https://www.researchgate.net/publication/313847101_Evolucia_pidhodiv_do_identifikacii_zmistu_strategii_The_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_Strategy_Content (дата звернення: 04.01.2026).
5. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
6. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood : Irwin, 1965. 245 p.
7. Ansoff I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
8. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
9. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1987. 458 p.
10. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1989. 357 p.

11. Boyles M. What Is Business Strategy & Why Is It Important?. *Harvard Business School*. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy> (date of access: 02.01.2026).
12. Dixon P. What is Business Strategy? Definition, Importance, Levels, and Examples. *The Strategy Institute | Business Strategy Certifications | TSI*. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/what-is-business-strategy-definition-importance-levels-and-examples> (date of access: 04.01.2026).
13. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1 (9). С. 341–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 06.01.2026).
14. Butuner H. Strategy Development by Strategic Approach. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/385298060_Strategy_Development_by_Strategic_Approach (date of access: 06.01.2026).
15. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2001. 1056 p. [Strategic Management : Concepts and Cases 13th edition \(9780072493955\) - Textbooks.com](https://www.textbooks.com/textbooks/Strategic-Management-Concepts-and-Cases-13th-edition-9780072493955)
16. Балджи М. Д. Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.05> (дата звернення: 07.01.2026).
17. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56005> (дата звернення: 04.05.2026).
18. Алексєєв С. Б. Функціональний рівень архітектури управління стратегічним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 2 (39). С. 73–80. [11.pdf](#) (Дата звернення 10.01.2026)
19. Карлоф Б. Ділова стратегія. Концепція, зміст, символи. Київ : Основи, 1991. 224 с.

20. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
21. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
22. Гуржій Н. М. Парадигма стратегічного маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 5 (38). С. 81–90. URL: [Microsoft Word - GEB_2012_v38_No5-N_Gurzhyy-Paradigm_strategic_marketing_81.doc](#)
23. Ільчук О. О., Костак Х. І. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 149–153. URL: [Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі](#)
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: [Стратегічне управління - Бібліотека BukLib.net](#) (Дата звернення 15.01.2026)
25. Назаренко І. Науково-практичні аспекти комплексного підходу щодо класифікації стратегій підприємства. С. 5. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/2261/1/стаття%20Назаренко%20І.М.%20.pdf>. (Дата звернення 15.01.2026)
26. Міщенко А. П. Стратегічне управління : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с. [Стратегічне управління – Міщенко А. П.](#)
27. How to Build a Business Development Strategy Step by Step. *Business Development Association (BDA®)*. URL: [How to Build a Business Development Strategy Step by Step](#) (date of access: 15.01.2026).
28. Товариство з обмеженою відповідальністю «УЛІС ДУДКИ» (код ЄДРПОУ 44650402) : картка контрагента. Opendatabot. URL: [44650402 — ТОВ УЛІС ДУДКИ](#). – Дата звернення: 02.03.2026.
29. УЛІС - місце, де слухаєш тишу, а чуєш себе : офіційний сайт. URL: <https://ulis.ua/>

30. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування : КВЕД 55.10 // Класифікація видів економічної діяльності. URL: [55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування - Довідник КВЕД](#)

31. Статистичний щорічник України за 2024 рік : статистичний збірник / Державна служба статистики України ; за ред. І. Є. Вернера. Київ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>

32. Глемпінг у Добропарку. Офіційний сайт. URL: [Dobropark – Глемпінг Прозорі](#)(дата звернення: 04.03.2026).

33. Tree House. Офіційна сторінка в Instagram. URL: https://www.instagram.com/treehouse_retro?igsh=YTB0amRybjRwZGEw (дата звернення: 04.03.2026).

34. ZaMistom. Офіційний сайт. URL: [ZaMistom](#) (дата звернення: 04.03.2026).

35. Трохи Далі. Офіційний сайт. URL: [Будиночки для відпочинку ТРОХИ ДАЛІ](#)
(дата звернення: 04.03.2026).

36. Про туризм : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: [Про туризм | від 15.09.1995 № 324/95-ВР](#) (дата звернення: 12.03.2026).

37. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-ХІІ : станом на 24 груд. 2024 р. URL: [Про захист прав споживачів | від 12.05.1991 № 1023-ХІІ](#) (дата звернення: 12.03.2026).

38. Прогноз НБУ: Як зміняться доходи українців у 2025–2027 роках. *AgroReview*. 2025. 5 серпня. URL: [Прогноз НБУ: Зростання заробітної плати в Україні 2025-2027](#) (дата звернення: 13.03.2026).

39. Макроекономічний та монетарний огляд : березень 2026 року / Національний банк України. Київ, 2026. URL: [MMR_2026-03.pdf](#) (дата звернення: 13.03.2026).

40. Звіт про фінансову стабільність : грудень 2025 року / Національний банк України. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-12.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

41. Стратегічне планування та макроекономічне прогнозування : офіційний вебсайт / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: [Стратегічне планування та макроекономічне прогнозування | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України](#) (дата звернення: 13.03.2026).

42. Урбанізація в Україні: простими словами про зміни : вебсайт. *striha.com*. 2025. 21 трав. URL: [Урбанізація в Україні: простими словами про зміни | striha.com](#) (дата звернення: 13.03.2026).

43. ULIS : офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ulis.guests>

44. ULIS : офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/ulis.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація стратегій розвитку підприємства за стадією життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Джерело: Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація,

Брінь П. та Голтвянська Ю. [18]

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	[1, с. 12]
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	[2, с. 34]
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	[3, с. 195]
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	[4, с. 113]
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	[5, с. 247]
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	[6, с. 109]
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	[7, с. 345]
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.	[8, с. 300]
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	[9, с. 116]
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	[10, с. 371]
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	[11, с. 78]
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	[12, с. 170]

Продовження додатку Б

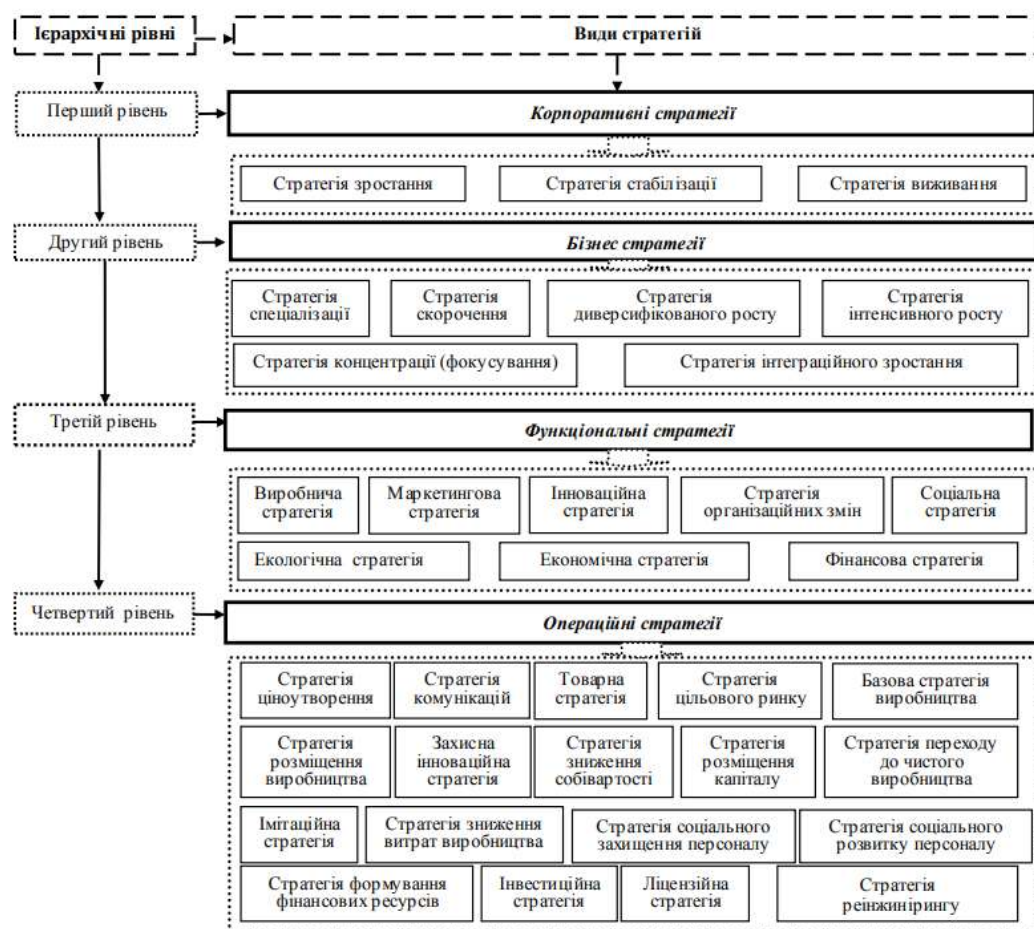
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	[13, с. 41]
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	[14, с. 111]

Джерело: [14]

Підходи до класифікації стратегій підприємства

Підхід	Автор	Класифікація стратегій
Ресурсний підхід (розвиток ресурсів)	Б. Карлоф [16, с. 148]	Портфельні стратегії – вибір господарських суб'єктів, у які слід зробити інвестиції, та ділові стратегії – узагальнюючі моделі дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом використання і розвитку ресурсів компанії
Рівневий підхід (залежно від рівня – піраміда стратегій)	А. Томпсон [26, с. 134], М. Портер [25, с. 53], М.О. Кизим [17, с. 92]	Три рівні (типи) стратегій: корпоративна – загальна стратегія розвитку підприємства; ділова – стратегія досягнення довгострокових конкурентних переваг; функціональна – стратегія, що розробляється функціональними службами підприємства
Ринковий підхід (залежно від позиції на ринку)	В.Д. Немцов [23, с. 296]	Стратегія лідерства – стратегія фірми, що кидає виклик оточенню; стратегія послідовника – стратегія фірми, що знає своє належне місце на ринку; стратегія новачка – стратегія фірми, яка щойно з'явилася на ринку
Функціональний підхід (залежно від функції стратегії)	А.П. Міщенко, А.П. Наливайко [22, с. 35]	Виділення функціональних стратегій : товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, цінової, технологічної, цінової, інтеграційної, інвестиційно-фінансової, соціальної, збутової та стратегії управління
Конкурентний підхід (стратегії конкуренції)	М. Портер [25, с. 111], Н.М. Гуржий [11, с. 57]	Стратегія цінового лідерства , стратегія продуктового лідерства (диференціації), сфокусована стратегія (стратегія лідерства в ніші). За матрицею конкурентних переваг – попереджувальні стратегії (захват, захист, атака, прорив по курсу, зосередження сил на ділянці), пасивні стратегії (перехоплення, блокування, прямування, оточення, зберігання позицій, обхід)
Підхід виділення базових стратегій	В.Д. Немцов, М.Є. Довгань, О.С. Віханський [23, с. 312–319]	Стратегії концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого, зростання, стратегії скорочення (ліквідації, скорочення, скорочення витрат)
Підхід «життєвого циклу» (залежно від етапу життєвого циклу)	О.О. Ільчук [13, с. 151], З.Є. Шершньова [30, с. 127]	Стратегії зростання , стабілізації , скорочення , реструктуризації , активні та пасивні (реактивні) стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства
Процесний підхід	Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржий [11, с. 58]	Стратегії планування (корпоративного, ітеративного, інтуїтивного, хаотичного планування), стратегії організації (дій, розвитку, формалізована і неформалізована стратегії), стратегії контролю (стратегії стратегічного, тактичного і оперативного контролю)

Джерело: [20]



Джерело: [29] -

Додаток Д

Фінансова звітність ТОВ «Уліс Дудки» на 31 грудня 2023 року

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УЛІС ДУДКИ»	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2024 01 01 44650402
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA321000301100416 70
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	28	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	с. ДУДКИ, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07314, УКРАЇНА		0962356499

1. Баланс на 31 грудня 2023 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 343,6	2 537,6
первісна вартість	1011	1 343,6	3 220,8
знос	1012	(-)	(683,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 343,6	2 537,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	262,7	90,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	572,7	269,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	873,0	4 470,6
Інші оборотні активи	1190	102,6	157,5
Усього за розділом II	1195	1 811,0	4 987,7
Баланс	1300	3 154,6	7 525,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	5,0	5,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 386,9	1 705,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 391,9	1 710,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1 135,9	16,9
розрахунками з бюджетом	1620	71,3	414,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	60,8	-
Інші поточні зобов'язання	1690	494,7	5 383,6
Усього за розділом III	1695	1 762,7	5 815,2
Баланс	1900	3 154,6	7 525,3

Продовження додатку Д

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 234,9	8 301,0
Інші доходи	2160	42,3	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	29 277,2	8 301,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(27 380,5)	(6 913,0)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(27 380,5)	(6 913,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 896,7	1 388,0
Податок на прибуток	2300	(307,0)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 589,7	1 388,0

ЕП Лавренко
Євген
Юрійович

Керівник

(підпис)

Лавренко Євген Юрійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Е

Фінансова звітність ТОВ «Уліс Дудки» на 31 грудня 2024 року

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УЛІС ДУДКИ»	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Територія	за КАТОТТГ	44650402
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	UA321000301100416
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розмішування	70
Середня кількість працівників, осіб	за КОПФГ	240
Одиниця виміру:	за КВЕД	55.10
Адреса, телефон	с. ДУДКИ, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07314, УКРАЇНА	0730445468

1. Баланс на

на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	2 537,6	2 351,1
первісна вартість	1011	3 220,8	3 834,3
знос	1012	(683,2)	(1 483,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 537,6	2 351,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	90,5	121,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	269,1	73,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 470,6	4 133,8
Інші оборотні активи	1190	157,5	109,2
Усього за розділом II	1195	4 987,7	4 437,8
Баланс	1300	7 525,3	6 788,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	5,0	5,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 705,1	1 075,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 710,1	1 080,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595		-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	16,9	136,7
розрахунками з бюджетом	1620	414,7	1 254,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 383,6	4 316,9
Усього за розділом III	1695	5 815,2	5 708,1
Баланс	1900	7 525,3	6 788,9

Продовження додатку Е

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024

Форма № 2-мс		1801007	
Код за ДКУД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 931,7	29 234,9
інші доходи	2160	360,7	42,3
Разом доходи (2000 +2160)	2280	38 292,4	29 277,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 243,7)	(-)
інші витрати	2165	(4 289,2)	(27 380,5)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(32 532,9)	(27 380,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 759,5	1 896,7
Податок на прибуток	2300	(1 036,7)	(307,0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	4 722,8	1 589,7

Керівник
Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Лавренко
Євген
Юрійович

Лавренко Євген Юрійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Ж

Фінансова звітність ТОВ «Уліс Дудки» на 31 грудня 2025 року

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УЛІС ДУДКИ»	за ЄДРПОУ	2026 01 01
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	44650402
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA32100030110041670
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 18		55.10
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон с. ДУДКИ, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07314, УКРАЇНА		0962356499

1. Баланс на

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	2 351,1	5 564,8
первісна вартість	1011	3 834,3	8 393,4
знос	1012	(1 483,2)	(2 828,6)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 351,1	5 564,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	121,5	76,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	73,3	120,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 133,8	11 308,2
Інші оборотні активи	1190	109,2	110,6
Усього за розділом II	1195	4 437,8	11 615,2
Баланс	1300	6 788,9	17 180,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	5,0	5,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 075,8	6 144,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 080,8	6 149,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	-	-	2 658,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	136,7	6 404,2
розрахунками з бюджетом	1620	1 254,5	1 940,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 316,9	28,2
Усього за розділом III	1695	5 708,1	8 372,7
Баланс	1900	6 788,9	17 180,0

Продовження додатку Ж

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2025

Форма № 2-мс
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 488,1	37 931,7
Інші доходи	2160	498,3	360,7
Разом доходи (2000 +2160)	2280	49 986,4	38 292,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 637,3)	(28 243,7)
Інші витрати	2165	(9 139,0)	(4 289,2)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(39 776,3)	(32 532,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10 210,1	5 759,5
Податок на прибуток	2300	(1 837,8)	(1 036,7)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	8 372,3	4 722,8

ЕП Марчук
Лариса
Іванівна

Керівник

(підпис)

Марчук Лариса Іванівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток К
УЛІС ДУДКИ ТОВ

Оборотно-сальдова відомість по рахунку 92 за 2025 р
Виведені дані: БО (дані бухгалтерського облік

Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Податкове призначення						
Підрозділи						
Статті витрат 92						
			32,528,863.40	32,528,863.40		
			32,528,863.40	32,528,863.40		
<...>			293,575.83	32,528,863.40		
<...>			293,575.83	32,528,863.40		
Адміністрація УЛІС ДУДКИ			32,235,264.90			
Амортизація НМА, що використовуються в іншій операційній діяльності підприємства			24,955.40			
Амортизація ОЗ загальногосподарського використання			775,069.86			
Вивіз сміття			84,729.04			
Винагорода за консультаційні, інформаційні, аудиторські й інші послуги			355,895.55			
Витрати на інформаційне забезпечення, придбання літератури, оплату інтернет-послуг і періодики			2,409.84			
Витрати на оплату послуг зв'язку, інтернет			54,000.00			
Витрати на оплату праці апарату управління підприємством (адміністративні)			4,976,553.35			
Витрати на прання			1,370,274.38			
Витрати на придбання ліцензій і інших спеціальних дозволів			6,441.24			
Витрати на страхові послуги			398,248.70			
Витрати на утримання об'єкту			376,791.30			
Витрати на утримання ОЗ, інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання			285,614.15			
Витрати на хозтовари			2,530,738.12			
Маркетинг і реклама			1,965,720.59			
Охорона			12,000.00			
Плата за розрахунково-касове обслуговування й інші послуги банків			737,489.66			
Програмне забезпечення			317.44			
Розрахунки з інвесторами			18,129,634.69			
Транспортні витрати (таксі, бензин т.і.)			76,408.45			
Туристичний збір			50,950.45			
Утримання генератора			21,022.69			
Уліс Дудки Адміністрація			22.67			
Витрати на придбання ліцензій і інших спеціальних дозволів			22.67			
Разом			32,528,863.40	32,528,863.40		

Додаток Л
УЛІС ДУДКИ ТОВ

Оборотно-сальдова відомість по рахунку 92 за 2025 р
Виведені дані: БО (дані бухгалтерського облік

Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Податкове призначення						
Підрозділи						
Статті витрат 92						
			39,630,754.30	39,630,754.30		
			39,630,754.30	39,630,754.30		
<...>			223,663.64	39,630,754.30		
<...>			223,663.64	39,630,754.30		
Адміністрація УЛІС ДУДКИ			39,406,776.18			
Адміністративні витрати			6,000.00			
Амортизація НМА, що використовуються в іншій операційній діяльності підприємства			78,735.83			
Амортизація ОЗ загальногосподарського використання			1,266,310.69			
Вивіз сміття			135,658.83			
Винагорода за консультаційні, інформаційні, аудиторські й інші послуги			381,376.71			
Витрати на інформаційне забезпечення, придбання літератури, оплату інтернет-послуг і періодики			3,475.41			
Витрати на оплату послуг зв'язку, інтернет			50,000.04			
Витрати на оплату праці апарату управління підприємством (адміністративні)			4,908,703.70			
Витрати на прання			1,498,562.60			
Витрати на придбання ліцензій і інших спеціальних дозволів			6,221.47			
Витрати на страхові послуги			332,277.44			
Витрати на утримання об'єкту			510,762.00			
Витрати на утримання ОЗ, інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання			1,174,797.69			
Витрати на хозтовари			2,398,378.95			
Маркетинг і реклама			2,538,647.21			
Охорона			18,000.00			
Плата за розрахунково-касове обслуговування й інші послуги банків			902,697.66			
Програмне забезпечення			4,819.25			
Розрахунки з інвесторами			22,964,454.98			
Транспортні витрати (таксі, бензин т.і.)			173,937.15			
Туристичний збір			57.62			
Утримання генератора			52,900.95			
УЛІС ДУДКИ ДУДКИ			314.48			
Амортизація ОЗ загальногосподарського використання			314.48			
Разом			39,630,754.30	39,630,754.30		

Додаток М
УЛІС ДУДКИ ТОВ
Оборотно-сальдова відомість за 2023 р.
Виведені дані: БО (дані бухгалтерського облік

Рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
00			8,208,472.48	8,208,472.48		
10			2,853,804.09		2,853,804.09	
103			74,713.04		74,713.04	
104			2,634,416.40		2,634,416.40	
105			97,916.67		97,916.67	
106			46,757.98		46,757.98	
11			367,054.78		367,054.78	
112			367,054.78		367,054.78	
1121			367,054.78		367,054.78	
13				683,213.54		683,213.54
131				316,158.76		316,158.76
132				367,054.78		367,054.78
1321				367,054.78		367,054.78
20	1,300.00		89,814.12		91,114.12	
203			89,814.12		89,814.12	
209	1,300.00				1,300.00	
22			682.00		682.00	
221			682.00		682.00	
31			4,429,905.83		4,429,905.83	
311			4,429,905.83		4,429,905.83	
33			40,648.00		40,648.00	
333			40,648.00		40,648.00	
36				32,769.00		32,769.00
361				32,769.00		32,769.00
37			216,000.00	5,368,170.00		5,152,170.00
377			216,000.00	5,368,170.00		5,152,170.00
3771			216,000.00	5,368,170.00		5,152,170.00
39			153,366.28		153,366.28	
40				5,000.00		5,000.00
401				5,000.00		5,000.00
44				1,705,122.70		1,705,122.70
441				1,705,122.70		1,705,122.70
63		1,300.00	53,128.00	16,901.39	34,926.61	
631		1,300.00	53,128.00	16,901.39	34,926.61	
64			4,069.38	397,295.83		393,226.45
641				392,607.83		392,607.83
6412				19,853.83		19,853.83
6413				306,994.00		306,994.00
6415				65,760.00		65,760.00
643			2,143.77		2,143.77	
6432			2,143.77			-2,143.77
644			1,925.61	4,688.00		2,762.39
6441				4,688.00		4,688.00
6442			1,925.61		1,925.61	
66				0.02		0.02
661				0.02		0.02
МЦ			367,054.78		367,054.78	
Разом	1,300.00	1,300.00	16,416,944.96	16,416,944.96	7,971,501.71	7,971,501.71

Додаток Н
ШТАТНИЙ РОЗПИС

Вводиться в дію з 01 січня 2026 року

№	Структурний підрозділ	Код за ДК 003 «Класифікатор професій»	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
	Адміністрація				
1	Директор	1210.1	0.5	35064.94	17,532.47
2	Бухгалтер	3433	0.5	29870.14	14,935.07
3	Менеджер по роботі з клієнтами	1231	1	11688.32	11,688.32
4	Завідувач господарства	1239	1	20714.29	20,714.29
5	Менеджер проектний	1499	1	20000.00	20,000.00
6	Старший технік	3119	1	51948.06	51,948.06
7	Технік	3119	1	27142.86	27,142.86
8	Старша покоївка	5142	1	29740.26	29,740.26
9	Покоївка	5142	8.1875	14350.65	117,495.95
10	Робітник з обслуговування лазні	9133	2	21428.58	42,857.16
11	Кур'єр	9151	0.625	14400.00	9,000.00
	РАЗОМ		17.81		363,054.44

Додаток П
Звіт про діяльність КЗР за 2025 рік

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Подають:
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб

- територіальному органу Держстату

Термін подання:
не пізніше 28 лютого

ЗВІТ
ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ
КОЛЕКТИВНОГО ЗАСОБУ
РОЗМІЩЕННЯ

за 2025 рік

Безкоштовний сервіс
для електронного звітування
"Кабінет респондента"
за посиланням
<https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

№ 1-КЗР
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
15 квітня 2024 р. № 116

Ідентифікаційні дані респондента

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 44650402

Найменування ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УЛІС ДУДКИ»

Поштовий індекс

Назва області / АР Крим

Назва району

Назва територіальної громади

Назва населеного пункту

Назва району у місті

Назва вулиці/провулку, площі тощо

№ будинку

№ корпусу

№ квартири/офісу

Місцезнаходження (юридична адреса)

07314

КИЇВСЬКА

ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН

ДУДКИ

Дудки

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса)

07314

КИЇВСЬКА

ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН

ДУДКИ

Дудки

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

UA32100030110041670

(код території визначається автоматично)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження додатку П

I. Загальні відомості про КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
1. Зазначте тип КЗР (необхідно позначити V)		
Готелі та аналогічні засоби розміщення (готель, мотель)	01	☒
Засоби розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання (хостел, будинок відпочинку, пансіонат відпочинку, база відпочинку, туристська база, гірський притулок)	02	☐
Кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів	03	☐
2. Чи є у КЗР спеціально обладнані номери (кімнати) для осіб з інвалідністю (уключаючи осіб з інвалідністю на візках) (необхідно позначити V)?		
так	27	☒
ні	28	☐
3. Кількість днів, протягом яких КЗР фактично надавав місця для ночівлі	30-1	365

II. Місткість і номерний фонд КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
Кількість місць, од	31	118
Кількість номерів, од (для заповнення готелями та аналогічними засобами розміщення)	32	29

III. Відомості про осіб, що перебували у КЗР

	№ рядка	Кількість випадків прибуття осіб до КЗР, од	Кількість ночівель, од
A	Б	1	2
Усього	39	7 892	19 905
Із них іноземців	41	-	-

Додаток Р
Звіт про діяльність КЗР за 2024 рік

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186² Кодексу України про адміністративні правопорушення

Подають:
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб

- територіальному органу Держстату

Термін подання:
не пізніше 28 лютого

ЗВІТ
ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ
КОЛЕКТИВНОГО ЗАСОБУ
РОЗМІЩЕННЯ

за 2024 рік

Безкоштовний сервіс
для електронного звітування
"Кабінет респондента"
за посиланням
<https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

№ 1-КЗР
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
15 квітня 2024 р. № 116

Ідентифікаційні дані респондента

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 45253386

Найменування ТОВ "УЛІС ДУДКИ КЕБІНИ"

Місцезнаходження
(юридична адреса)

Адреса здійснення діяльності,
щодо якої подається форма
звітності (фактична адреса)

Поштовий індекс 07314

Назва області / АР Крим КИЇВСЬКА

Назва району Вишгородський

Назва територіальної громади

Назва населеного пункту ДУДКИ

Назва району у місті

Назва вулиці/провулку, площі тощо -

№ будинку

№ корпусу

№ квартири/офісу

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

UA32100030110041670

(код території визначається автоматично)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження додатку Р

I. Загальні відомості про КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
1. Зазначте тип КЗР (необхідно позначити V)		
Готелі та аналогічні засоби розміщення (готель, мотель)	01	☒ V
Засоби розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання (хостел, будинок відпочинку, пансіонат відпочинку, база відпочинку, туристська база, гірський притулок)	02	☐
Кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів	03	☐
2. Чи є у КЗР спеціально обладнані номери (кімнати) для осіб з інвалідністю (уключаючи осіб з інвалідністю на візках) (необхідно позначити V)?		
так	27	☐
ні	28	☒ V
3. Кількість днів, протягом яких КЗР фактично надавав місця для ночівлі	30-1	365

II. Місткість і номерний фонд КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
Кількість місць, од	31	66
Кількість номерів, од (для заповнення готелями та аналогічними засобами розміщення)	32	33

III. Відомості про осіб, що перебували у КЗР

A	№ рядка	Кількість випадків прибуття осіб до КЗР, од	Кількість ночівель, од
A	Б	1	2
Усього	39	10 442	10 442
Із них іноземців	41	-	-

Додаток С
Звіт про діяльність КЗР за 2023 рік

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 4 4 6 5 0 4 0 2

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"



Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

ЗВІТ
ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ КОЛЕКТИВНОГО ЗАСОБУ РОЗМІЩЕННЯ
ЗА 2023 РІК

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб - територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1 - КЗР
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
30 березня 2023 р. № 126

Респондент:
Найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УЛІС ДУДКИ»
Місцезнаходження (юридична адреса): с. ДУДКИ, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07314, УКРАЇНА
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /картусу, № квартири /офісу)
Територіальна громада: -
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
с. ДУДКИ, ВИШГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07314, УКРАЇНА
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /картусу, № квартири /офісу)
Територіальна громада: -

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

UA32100030110041670

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних
У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V** ☐
Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження додатку С

I. Загальні відомості про КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
1. Зазначте тип КЗР (необхідно позначити V)		
Готелі та аналогічні засоби розміщення (готель, мотель)	01	☐ V
Засоби розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання (хостел, будинок відпочинку, пансіонат відпочинку, база відпочинку, туристська база, гірський притулок)	02	☐ -
Кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів	03	☐ -
2. Чи є у КЗР спеціально обладнані номери (кімнати) для осіб з інвалідністю (уключаючи осіб з інвалідністю на візках) (необхідно позначити V)?		
так	27	☐ -
ні	28	☐ V
3. Кількість днів, протягом яких КЗР фактично надавав місця для ночівлі	30-1	365

II. Місткість і номерний фонд КЗР

	№ рядка	
A	Б	1
Кількість місць, од	31	112
Кількість номерів, од (для заповнення готелями та аналогічними засобами розміщення)	32	25

III. Відомості про осіб, що перебували у КЗР

	№ рядка	Кількість випадків прибуття осіб до КЗР, од	Кількість ночівель, од
A	Б	1	2
Усього	39	21 903	21 903
Із них іноземців	41	-	-

Додаток Т

Обґрунтування та джерела розрахунку витрат підприємства для реалізації
рекомендацій

Стаття витрат	Методика формування	Джерело інформації
Адаптація номерного фонду до довготривалого проживання	Метод порівняльного аналізу ринкових цін на меблі та оздоблювальні матеріали.	JYSK (https://jysk.ua), Епіцентр (https://epicentrk.ua).
Закупівля інвентарю	Метод моніторингу роздрібних цін спеціалізованих магазинів.	Yakaboo (https://www.yakaboo.ua) - література; Rozetka (https://rozetka.com.ua) - настільні ігри, творчі набори та спортивний інвентар.
Розробка програм «Заземлення» та «Перезавантаження»	Експертна оцінка вартості розробки інтелектуального продукту (сценаріїв та методологій).	Аналіз вартості консалтингових послуг на Freelancehunt (https://freelancehunt.com)
Залучення інструкторів (йога, медитація, фасилітатори)	Метод порівняння середньогодинних ринкових ставок занять.	Аналітичні дані Kabanchik.ua (https://kabanchik.ua)
Програма лояльності для резидентів	Розрахунок на основі вартості автоматизації маркетингу (SaaS).	Тарифи CRM-систем для готелів: Bitrix24 (https://www.bitrix24.ua/prices/)
Маркетинговий запуск продукту «резиденція»	Метод бюджетування за цільовими показниками САС (Cost per Acquisition).	Прогнозні інструменти Google Ads Keyword Planner (https://ads.google.com)
Розробка окремих продуктових пакетів (B2B, Workation, ветерани)	Метод калькуляції витрат на розробку пакетних пропозицій та юридичний супровід.	https://kabanchik.ua
Розвиток B2B-відділу продажу	Нормативний метод на основі фонду оплати праці (ФОП).	Огляди зарплат для категорій Sales Manager та Account Manager Work.ua (https://www.work.ua/salary/) Robota.ua (https://robota.ua/ua/salary)
Підготовка комерційних пропозицій та презентаційних матеріалів	Ринкові ціни на послуги графічного та digital-дизайну.	Behance (https://www.behance.net) Upwork (https://www.upwork.com).
Модернізація інтернет-інфраструктури та робочих зон	Метод технічного розрахунку специфікації обладнання.	Ціни на мережеве обладнання Brain.com.ua (https://brain.com.ua) DataGroup (https://www.datagroup.ua).
Формування партнерської мережі	Метод представницьких витрат та витрат на нетворкінг.	Kyiv Hospitality Forum (https://hospitalityforum.com.ua)
Залучення психологів, фасилітаторів, зовнішніх експертів	Аналіз ставок спеціалізованої терапії та супроводу груп.	Treatfield (https://treatfield.com) Pleso (https://pleso.me) -середня вартість сесії.
Посилення digital-маркетингу та performance-реклами	Бюджетування на основі аукціонних ставок рекламних платформ.	Дані звітів IAB Ukraine (https://iab.com.ua)
Впровадження Revenue Management System	Аналіз вартості підписки на міжнародні RMS-платформи (SaaS).	HotelRunner (https://www.hotelrunner.com/pricing/) Cloudbeds (https://www.cloudbeds.com).

Продовження додатку Т

Стаття витрат	Методика формування	Джерело інформації
Залучення або навчання Revenue Manager	Метод порівняння інвестицій у навчання персоналу та найму експерта.	Вартість спеціалізованих курсів: Cornell Hospitality (https://ecornell.cornell.edu)
Digital-маркетинг для управління попитом	Метод цільових інвестицій для стимулювання попиту в низький сезон.	Статистичні дані Expedia Group (https://www.expediagroup.com)

Джерело: укладено авторкою