



## Трансформація після приватизації

Генеральний директор ПрАТ “Готель ”Дніпро”  
САПОЖКОВА Еліна



# DNIPRO **D** HOTEL ★★★★

1964 побудований Готель “Дніпро”, Готель \*\*\*\* , місто Київ, Європейська площа

Лютий 2019 розпочато підготовку до аукціону в рамках Великої приватизації

До 2020 року - у підпорядкуванні Державного управління справами

Липень 2020 - приватизаційний аукціон на prozorro.sale (Фонд Державного Майна України), в якому державний готель був проданий українській приватній компанії ТОВ «Смартленд» за 1,111 млрд грн

Жовтень 2020 - Готель “Дніпро” у приватній власності, під керівництвом спеціаліста з міжнародним досвідом готельного бізнесу

Листопад 2025 - закрито постприватизаційний процес (5 років)

# ЗМІСТ

---

Початкова ситуація

Перші кроки до трансформації після приватизації

Чинники, що впливали на діяльність Готелю

ДО та ПІСЛЯ: основні показники

Висновок



# Початкова ситуація (2019)

---



## ОБ'ЄКТ

Застаріла матеріально-технічна база, що потребує модернізації та ремонту.

Необхідність оновлення комунікацій, обладнання загалом, та для впровадження ефективних рішень з енергозбереження.

Неефективне використання площ та відсутність достовірних даних щодо їхніх параметрів і технічних характеристик об'єкта.

## ПЕРСОНАЛ

Великий штат та наявність неактивних посад.

Недостатній рівень кваліфікації співробітників.

Відсутність стандартів обслуговування та контролю якості.

Низький рівень мотивації персоналу.

Недбале ставлення до майна та неналежне виконання службових обов'язків.

Відсутність персональної відповідальності за результати роботи.

# Початкова ситуація (2019)

---

## КЛЮЧОВІ УПРАВЛІНСЬКІ НЕДОЛІКИ

Відсутність ефективної системи звітності та сучасної структури управління.

Невизначені або відсутні бізнес-процеси, обмежене використання функціоналу CRM і PMS.

Нереалістичне планування та недостатній контроль операційної діяльності.

Нерентабельне використання активів об'єкта та наявні конфлікти інтересів з орендарями.

Значний обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості.



# Початкова ситуація (2019)

## КОМЕРЦІЙНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ НЕДОЛІКИ

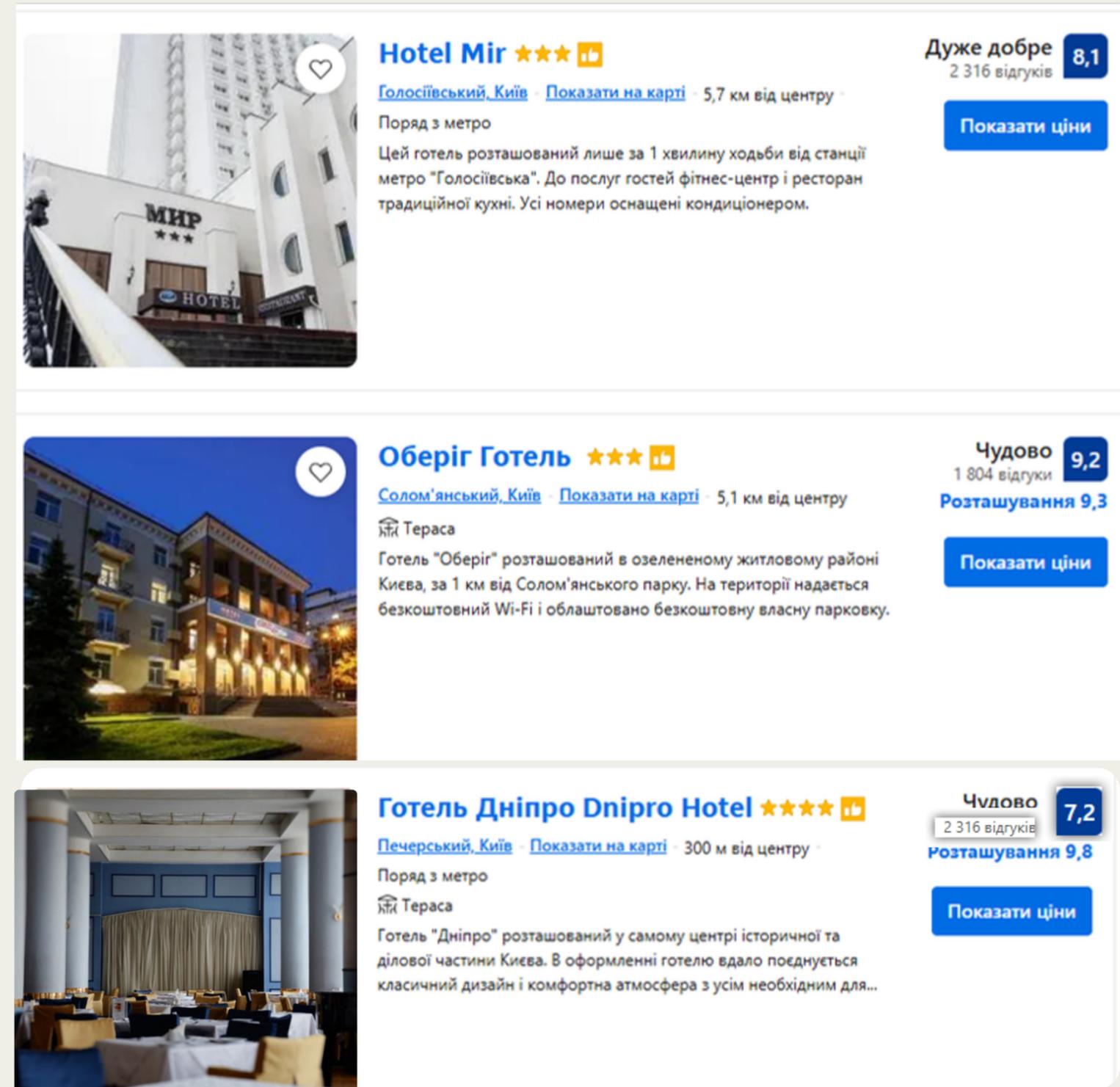
Низький рейтинг готелю та відсутність чіткого позиціонування на ринку.

Відсутність сформованої клієнтської бази, стратегії продажів і повноцінного відділу продажів.

Нерелевантний маркетинг, що не відповідає ціноутворенню та цільовій аудиторії.

Низький ADR відносно ринку та висока собівартість послуг.

Низький рівень сервісу та відсутність стандартизації обслуговування.



**Hotel Mir** ★★★   
Голосіївський, Київ - [Показати на карті](#) - 5,7 км від центру  
Поряд з метро  
Цей готель розташований лише за 1 хвилину ходьби від станції метро "Голосіївська". До послуг гостей фітнес-центр і ресторан традиційної кухні. Усі номери оснащені кондиціонером.

Дуже добре **8,1**  
2 316 відгуків  
[Показати ціни](#)

---

**Оберіг Готель** ★★★   
Солом'янський, Київ - [Показати на карті](#) - 5,1 км від центру  
 Тераса  
Готель "Оберіг" розташований в озелененому житловому районі Києва, за 1 км від Солом'янського парку. На території надається безкоштовний Wi-Fi і облаштовано безкоштовну власну парковку.

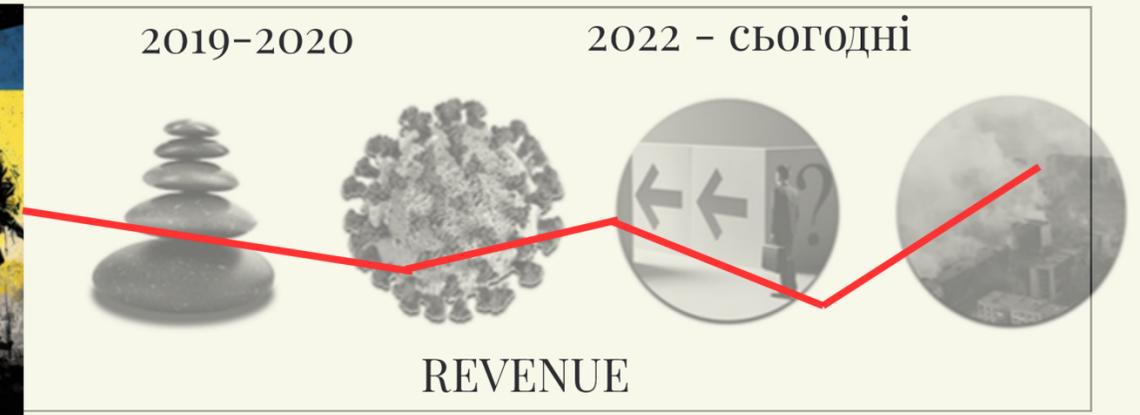
Чудово **9,2**  
1 804 відгуки  
Розташування **9,3**  
[Показати ціни](#)

---

**Готель Дніпро Dnipro Hotel** ★★★★★   
Печерський, Київ - [Показати на карті](#) - 300 м від центру  
Поряд з метро  
 Тераса  
Готель "Дніпро" розташований у самому центрі історичної та ділової частини Києва. В оформленні готелю вдало поєднується класичний дизайн і комфортна атмосфера з усім необхідним для...

Чудово **7,2**  
2 316 відгуків  
Розташування **9,8**  
[Показати ціни](#)

# Чинники, що значно вплинули на діяльність готелю



## COVID 19

Обмеження діяльності готелів та ресторанів.

Критичне скорочення подорожуючих, падіння завантаженості на 80%.

Ріст витрат на запобіжні заходи.

Заборона на масові заходи.

Епідемія спричиняє трансформацію методів роботи готелів та закладів харчування.

## ПРИВАТИЗАЦІЯ

Зміни у структурі управління через виявлені дефекти під час аудитів.

Відсутність мотивації персоналу та невизначеність щодо майбутнього.

Негативний медіа-імідж («готель не працює»), зростання недовіри до об'єкту.

Порушення операційної діяльності, втрата облікових даних через аварії та шахрайські дії.

Втрата історичних клієнтів готелю та ресторану.

## ВІЙСЬКОВИЙ СТАН

Закрите небо → переорієнтація на внутрішніх клієнтів 30% і міжнародні організації 70%, на 80% впало завантаження готелів, складнощі з постачанням та логістикою.

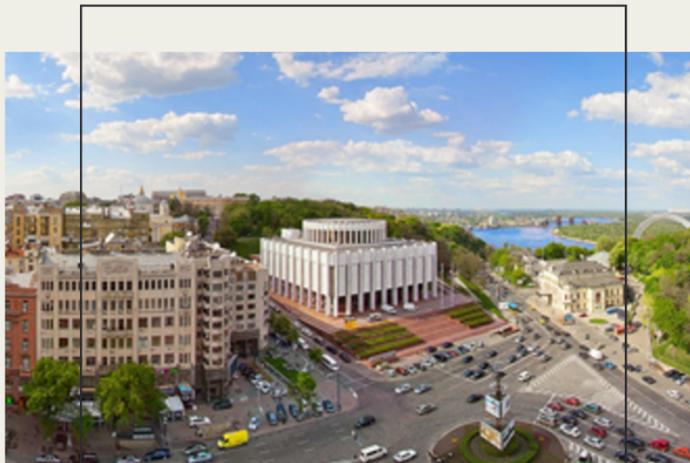
Безпекові вимоги міжнародних місій → «Дніпро» не відповідає вимогам.

Виїзд за кордон → зростання фонду заробітної плати і зниження якості кадрів.

Витрати на безпеку та цивільний захист.

Мобілізація → зменшення відвідувачів.

# Перші кроки до трансформації



## ОБ'ЄКТ

Актуалізовано план БТІ та оптимізовано площі.

Перегляд використання площі залів та ресторанів. «Panorama Club» основний ресторан готелю.

Проведено ремонтні роботи та часткове оновлення обладнання.

Забезпечено безперебійну роботу, 24/7 відеонагляд і контроль доступу.



## ГОСТІ

Проведено аналіз конкурентів і визначено позиціонування готелю.

Оптимізовано канали продажів, впроваджено сегментацію, звітність і yield-management.

Оновлено сайт і соцмережі.

Налагоджено роботу з відгуками гостей (Booking.com, Google).



## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Адаптовано ПЗ для прозорості звітності та аналізу (USALI, 1С, ПРРО).

Проведено аналіз діяльності готелю та джерел доходів/витрат.

Оптимізовано витрати та впроваджено контроль і планування.

Припинено співпрацю з орендарями, що створювали ризики та конкуренцію.



## ПЕРСОНАЛ

Оцінка компетентності та актуалізація посадових інструкцій.

Нова структура: збереження ключових кадрів, оптимізація штату, залучення аутсорсу.

Впроваджено SOP та KPI для всіх відділів.

Регулярне навчання та атестація співробітників.

# ДО та ПІСЛЯ. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

З лютого 2020 року Готель функціонує в умовах форс-мажорів та тривалої економічної й політичної нестабільності.

**Дохід** готелю вдалося утримати на довоєнному рівні.

Дохід від оренди **зріс** завдяки приведенню ставок до ринкових та відбору орендарів в інтересах об'єкту.

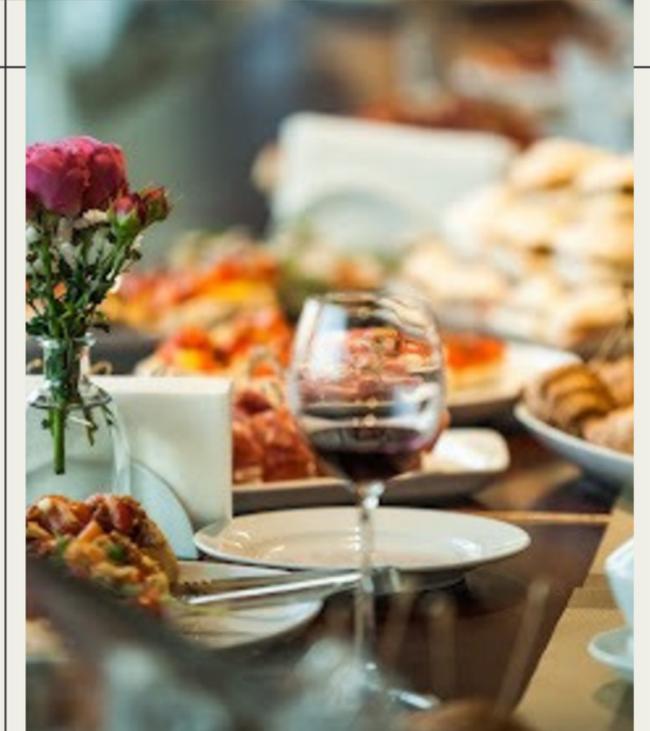
Показники F&B залишилися **сталими** попри закриття трьох банкетних залів - за рахунок фокусування гостей у Панорамному ресторані та запуску конкурентного конференц-залу.

**Собівартість** значно **скорочено**, навіть за умов стрімкого зростання цін на продукти та ресурси.

2019  
7.1

Booking.com

2025  
9.1



# ДО та ПІСЛЯ. ОПЕРАЦІЙНІ РЕЗУЛЬТАТИ

## Завантаження

На рівні 45-50% по року, тобто відновлено до рівня «мирного часу».

## ADR

+36% ADR виріс - за оцінками Matrix та ринку він є найвищим серед конкурентів у сегменті 3-4\* та в межах локації.

## Стратегія продажів та ціноутворення

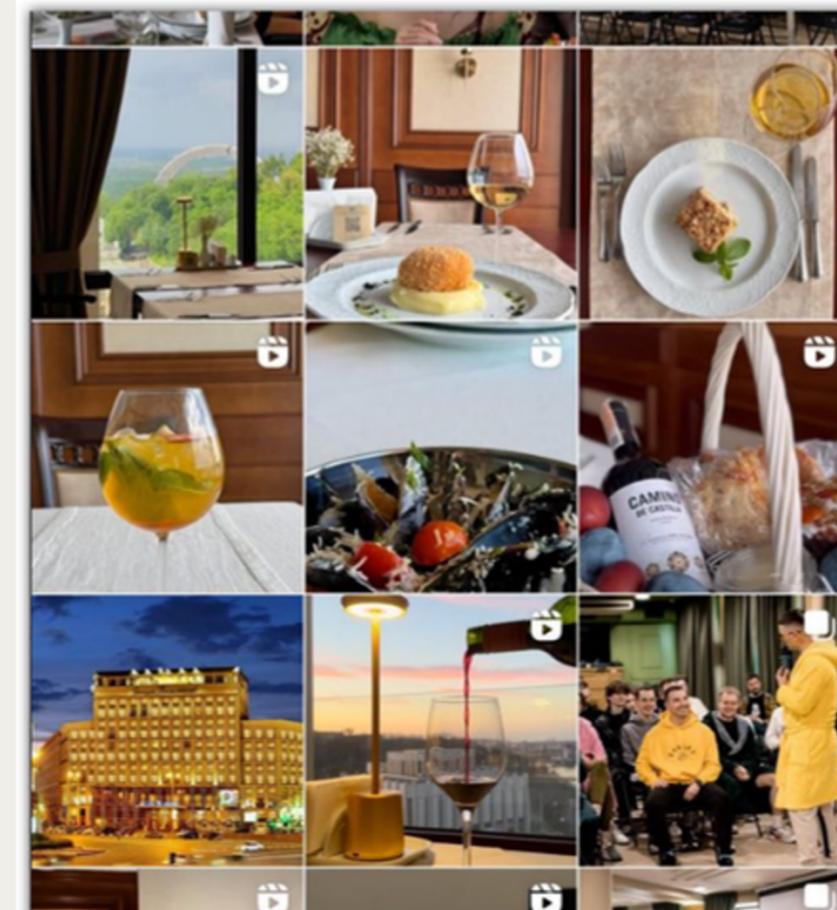
Зростає частка прямих та корпоративних продажів до 80%, що значно скоротило комісійні витрати посередникам.

## Організаційна структура

Оптимізовано організаційну структуру, скорочено надлишковий штат і сформовано команду з кваліфікованих мотивованих фахівців.

## Витрати на персонал

Частка ФОП у доході знижена до 32% (проти 47% у 2019 році за державного управління).



**Готель Дніпро Dnipro Hotel** ★★★★★

Печерський, Київ - [Показати на карті](#) - 300 м від центру

Поряд з метро

Тераса

Готель "Дніпро" розташований у самому центрі історичної та ділової частини Києва. В оформленні готелю вдало поєднується класичний дизайн і комфортна атмосфера з усім необхідним для...

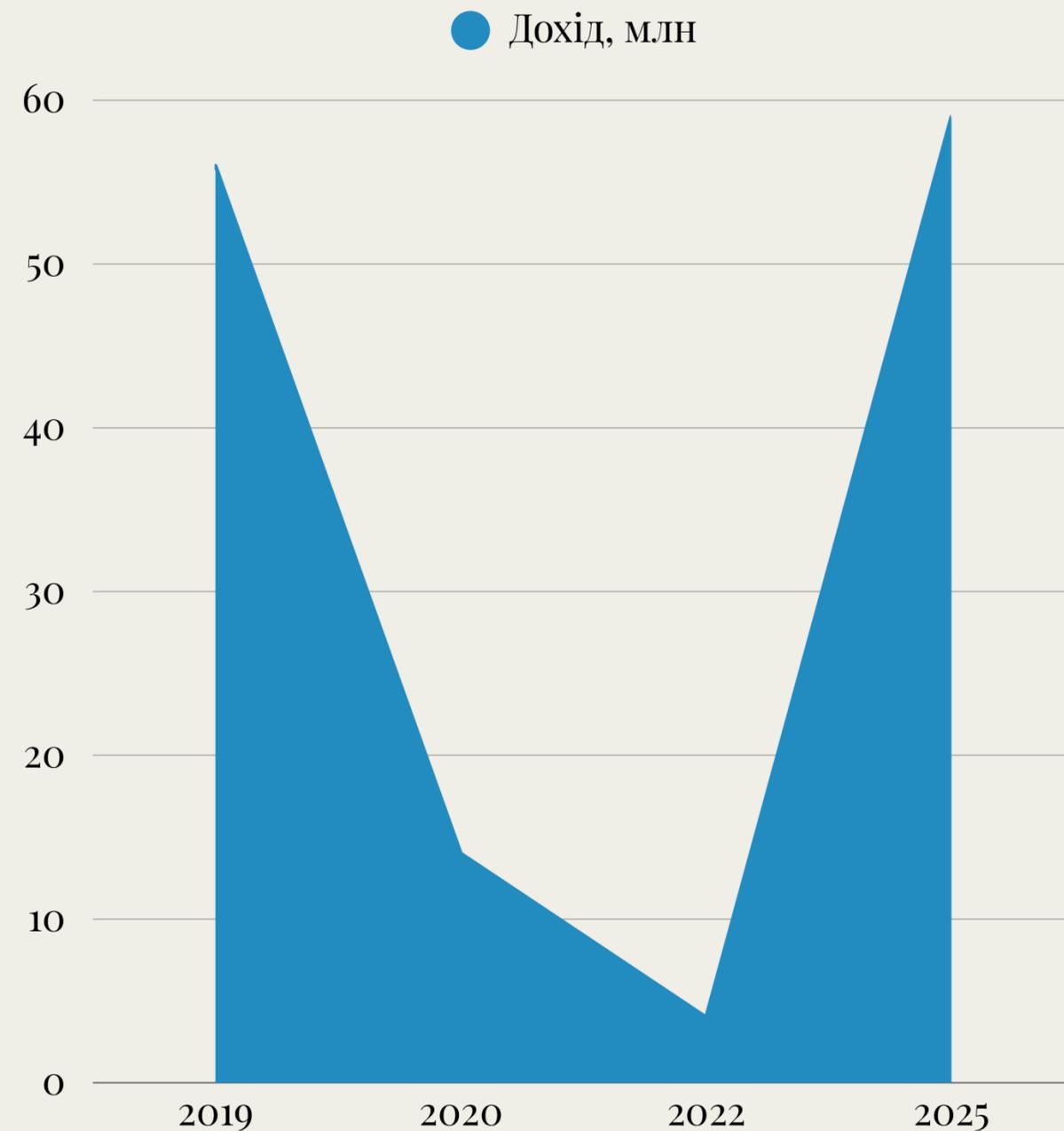
Чудово 9,1  
1 311 відгуків

Розташування 9,8

[Показати ціни](#)



# Незважаючи на всі чинники та матеріально-технічний стан готелю



## ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ 2019 VS 2025

F&B REVENUE збільшено на 40%

ADR виріс на 36%

COMISSION TO AGENCIES  
зменшилось на 67%

КІЛЬКІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ  
зменшилось на 65%

Витрати на ФОП зменшились з  
48% до 32% від доходу

ФОП - фонд оплати праці

Джон Ф. Кеннеді: «Слово криза  
складається з двох знаків —  
небезпека і можливість»

# Дякуємо!

---



📌 Професійне управління — ключ до сталого розвитку готельної індустрії України

**Еліна САПОЖКОВА**