

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Удосконалення діяльності готельного підприємства на основі
сучасних інформаційних систем і технологій»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи МГКТС2022-1
спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Колонтаєвський М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Погасій С.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Коненко В.В.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 рік

Керівник роботи _____
(підпис)
«18» «червня» 2026 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач Колонтаєвський М. О.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«19» «червня» 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавра

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

«25» «травня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Колонтаєвському Максиму Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення діяльності готельного підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій»

керівник роботи Погасій С.О., доц., к.т.н. затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03

2.Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні норми та стандарти, науково-технічна література, статистичні та інтерактивні джерела, Internet, інші джерела інформації

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити Теоретичні і практичні аспекти удосконалення діяльності готельного підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності готелю. Заходи щодо удосконалення управління роботою підприємства готельного господарства на базі інформаційних систем і технологій

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Суть, значення та види інформаційних технологій в готельному бізнесі. 2. Сучасні інформаційні технології в управлінні готелями. 3. Аналіз доходів та витрат готельного підприємства. 4. Аналіз основних показників діяльності готелю. 5. Аналіз основних показників діяльності готелю. 6. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю. 7. Аналіз інформаційних систем для управління готелем. 8. Впровадження хмарної pms-системи управління готелем. 9. Впровадження cgm-системи та цифрового маркетингу для підвищення лояльності клієнтів і збільшення обсягів продажів. 10. Створення системи бізнес-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень. 11. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Погасій С.О., доц., к.т.н.		
Нормоконтроль	Козлова А.О., доц., к.е.н.		

Дата видачі завдання 25 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>25.05. – 28.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>29.05 – 01.06</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>02.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

Колонтаєвський М.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Погасій С.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1. Суть, значення та види інформаційних технологій в готельному бізнесі.....	9
1.2. Сучасні інформаційні технології в управлінні готелями.....	18
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження інформаційних систем у готельній сфері	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1. Характеристика готельного підприємства	30
2.2. Аналіз основних показників діяльності готелю	38
2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю	42
2.4. Аналіз інформаційних систем для управління готелем.....	53
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	60
3.1. Впровадження хмарної PMS-системи управління готелем	60
3.2. Впровадження CRM-системи та цифрового маркетингу для підвищення лояльності клієнтів і збільшення обсягів продажів.....	66
3.3. Створення системи бізнес-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень	71
3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих інформаційних технологій	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю змін ринкового середовища та стрімкою цифровізацією бізнес-процесів. У таких умовах традиційні методи управління готельними підприємствами втрачають свою ефективність. Успішне функціонування та сталий розвиток готелю безпосередньо залежать від швидкості обробки інформації, якості сервісу, оперативності прийняття управлінських рішень та здатності адаптуватися до запитів цифровізованого споживача.

Інформаційні системи і технології перетворилися з інструменту підтримки бек-офісу на стратегічний фактор конкурентоспроможності. Впровадження сучасних систем автоматизації (PMS), систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та інструментів бізнес-аналітики (BI) дозволяє готелям оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати вплив людського фактора, максимізувати доходи та забезпечити персоналізований підхід до кожного гостя. Зважаючи на це, дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності готельного підприємства на основі новітніх ICT є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій і заходів щодо удосконалення діяльності готельного підприємства на основі впровадження та оптимізації сучасних інформаційних систем і технологій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити суть, значення та класифікацію інформаційних технологій у готельному бізнесі.
- проаналізувати сучасні тенденції та функціональні можливості ICT в управлінні готелями.
- вивчити зарубіжний і вітчизняний досвід інтеграції інформаційних систем у готельній сфері.

- дати загальну організаційно-економічну характеристику готельного підприємства.
- провести комплексний аналіз основних показників діяльності, фінансової стійкості та ліквідності балансу досліджуваного готелю.
- оцінити стан та ефективність використання наявних інформаційних систем в управлінні.
- розробити заходи щодо впровадження сучасної хмарної PMS-системи управління готелем.
- обґрунтувати доцільність інтеграції CRM-системи та інструментів цифрового маркетингу для підвищення лояльності клієнтів.
- запропонувати архітектуру системи бізнес-аналітики (BI) для підвищення якості управлінських рішень.
- розрахувати економічну ефективність та оцінити доцільність запропонованих технологічних нововведень.

Об'єкт дослідження – процес виробничо-господарської, фінансової та управлінської діяльності готельного підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення діяльності готелю за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів цифровізації. У процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу; фінансово-економічного та статистичного аналізу; критичного аналізу та моделювання; абстрактно-логічний та економіко-математичні методи.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в роботі пропозиції, зокрема щодо впровадження хмарної PMS-системи, CRM-інструментів та аналітичних панелей, мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані керівництвом готелю «Ужгород» для

підвищення операційної ефективності, збільшення завантаженості та оптимізації витрат.

Основні положення були опубліковані у збірнику матеріалів V міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: Європейські практики та українські реалії» (15 квітня 2026 р., м. Харків), у збірнику матеріалів XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період»; 91-а науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (28-29 квітня, м. Харків).

Структура та зміст роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел. Повний обсяг роботи – 94 сторінки, у тому числі основного тексту – 79 сторінок. Робота містить: 23 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел (71 найменування, викладених на 9 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Суть, значення та види інформаційних технологій в готельному бізнесі

Сучасна індустрія гостинності активно трансформується під впливом інформаційних технологій, які стали невід’ємною складовою ефективного управління готельними підприємствами. Використання цифрових рішень забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування гостей, оптимізацію управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [1, с. 5; 2, с. 5–6].

У сфері гостинності застосовується широкий спектр інформаційних технологій – від спеціалізованих програмних комплексів для автоматизації роботи окремих готелів і ресторанів до глобальних мережевих платформ та систем онлайн-бронювання. Основні види інформаційних технологій, що використовуються в галузі, наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Системи інформаційних технологій у сфері гостинності

Інформаційні технології суттєво впливають на ефективність діяльності готелю, оскільки забезпечують оперативний обмін інформацією, підтримку управлінських процесів, контроль операційної діяльності та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Використання мережевих технологій, Інтернету та програмних продуктів комплексної автоматизації сьогодні є не лише джерелом конкурентних переваг, а й необхідною умовою успішного функціонування підприємств гостинності [3].

Розвиток інформаційних технологій у сфері управління традиційно проходить три основні етапи: автоматизацію, інформатизацію та комунікацію. На етапі автоматизації відбувається заміна рутинних операцій комп'ютерними системами; інформатизація передбачає активну участь користувачів у формуванні та використанні інформаційних ресурсів; комунікація характеризується інтеграцією комп'ютерних систем у єдині мережі для забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів [4].

Інформаційна технологія являє собою сукупність методів, засобів і процесів збирання, зберігання, обробки, передавання та подання інформації з метою забезпечення ефективного функціонування інформаційних систем. Інформаційна система, своєю чергою, є комплексом організаційних, функціональних і технічних компонентів, призначених для підтримки управління та досягнення цілей підприємства [5].

Серед основних видів інформаційних технологій виділяють технології обробки даних, управлінські інформаційні системи, системи автоматизованого офісу, системи підтримки прийняття рішень та експертні системи. Їх використання сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню комунікацій та оптимізації процесів обслуговування клієнтів [4; 5].

Водночас впровадження сучасних інформаційних технологій потребує значних інвестицій. Оцінювання їх економічної ефективності є складним завданням, оскільки переваги цифровізації проявляються не лише у скороченні витрат, а й у підвищенні якості послуг, розширенні їх асортименту, скороченні часу обслуговування та підвищенні гнучкості діяльності підприємства.

Додатковою складністю є поява великої кількості інноваційних рішень у сфері технологій, що створює потребу в регулярному оновленні програмного та технічного забезпечення [1; 2].

Впровадження автоматизованих інформаційних систем управління забезпечує готельним підприємствам низку стратегічних, маркетингових та економічних переваг. Насамперед цифровізація бізнес-процесів дозволяє скоротити тривалість операційного циклу, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і оперативно реагувати на зміни ринкового попиту. Завдяки цьому готелі отримують можливість розширювати перелік послуг, покращувати їх якість та підвищувати рівень задоволеності гостей [2; 3].

Сучасні інформаційні системи надають інструменти для збору й аналізу даних про клієнтів, що дозволяє більш точно визначати потреби різних категорій гостей, прогнозувати зміни споживчих уподобань та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства [6].

Важливим результатом автоматизації є оптимізація використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Інформаційні системи дозволяють скоротити обсяг рутинних операцій, підвищити продуктивність праці персоналу, зменшити експлуатаційні витрати та забезпечити більш ефективне використання номерного фонду. Додаткові можливості для збільшення доходів створюються завдяки інтеграції із системами онлайн-бронювання та цифровими каналами продажу [3; 4].

Особливу роль відіграють інтегровані готельні інформаційні системи, які об'єднують внутрішні бізнес-процеси підприємства з глобальними системами бронювання. Такі рішення дозволяють автоматично обробляти запити клієнтів, враховувати їх індивідуальні вподобання та формувати оптимальні пропозиції в режимі реального часу, що підвищує ймовірність успішного бронювання та покращує якість сервісу [6].

Оцінювання економічної ефективності впровадження інформаційних технологій не обмежується лише аналізом фінансової віддачі інвестицій.

Важливими результатами цифрової трансформації є підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання операцій, покращення управлінських рішень, зростання гнучкості бізнес-процесів та посилення конкурентоспроможності підприємства [4].

Загалом впровадження сучасних інформаційних систем створює передумови для ресурсозбереження, оптимізації управління та підвищення ефективності діяльності готелю. Особливої актуальності цифровізація набула в умовах пандемії COVID-19, яка прискорила впровадження таких технологій, як хмарні сервіси, штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних. Сьогодні цифрові інструменти є одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [7; 8].

Важливе місце серед сучасних інформаційних систем підприємства займають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management) та CMS-системи (Content Management System). ERP-системи призначені для комплексного управління ресурсами підприємства та автоматизації основних бізнес-процесів, тоді як CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, зберігання інформації про них та підтримку маркетингової діяльності. Обидва типи систем сприяють підвищенню ефективності управління та забезпечують доступ до єдиної інформаційної бази для різних підрозділів підприємства [1; 4].

Окрім ERP, є також PMS (Property Management System) системи. Їх часто плутають, оскільки вони обидві можуть керувати операційною діяльністю. Тим не менш ці системи мають різні призначення, масштаб та фокус. PMS керує безпосередньою операційною діяльністю окремого готелю, а ERP – це масштабна система для управління всіма ресурсами та фінансами підприємства (або всієї мережі).

Для підтримки та розвитку вебресурсів широко використовуються системи управління контентом (CMS). Їх основним призначенням є створення, редагування, організація та публікація цифрового контенту без необхідності

володіння навичками програмування. Використання CMS дозволяє оперативно оновлювати інформацію на вебсайті, керувати текстовими та мультимедійними матеріалами, а також забезпечувати актуальність контенту для відвідувачів і пошукових систем [3].

Системи управління контентом надають користувачам спеціальне адміністративне середовище, яке дозволяє здійснювати налаштування вебресурсу, додавати нові сторінки та керувати його структурою через зручний графічний інтерфейс. Завдяки цьому значно спрощується процес адміністрування сайту та зменшується залежність від технічних спеціалістів.

Сучасні CMS підтримують використання готових шаблонів дизайну, модулів і розширень, що дозволяє адаптувати функціональні можливості вебсайту до потреб конкретного підприємства. За допомогою додаткових компонентів можуть реалізовуватися форми зворотного зв'язку, онлайн-чати, системи підписки, інструменти аналітики та інші сервіси, необхідні для ефективної взаємодії з клієнтами [5].

Основні функції та переваги CMS-систем наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції та переваги CMS-систем [3]

Функції CMS-систем	Переваги CMS-систем
Створення та публікація сторінок	Простота використання
Управління текстовим і мультимедійним контентом	Розмежування прав доступу
Редагування та оновлення інформації	SEO-оптимізація
Налаштування дизайну вебресурсу	Гнучка кастомізація
Організація структури сайту	Відсутність потреби у знаннях програмування

CMS-системи забезпечують ефективне управління вебконтентом завдяки поєднанню широких функціональних можливостей і зручності використання. Вони дозволяють створювати, редагувати та оновлювати інформацію на вебресурсах без необхідності володіння спеціальними технічними знаннями, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зниженню витрат на підтримку вебсайтів [3; 5].

CRM-система (Customer Relationship Management) є програмним інструментом для управління взаємовідносинами з клієнтами, який забезпечує централізоване зберігання та обробку інформації про споживачів. Основною метою CRM є підвищення рівня задоволеності клієнтів, залучення нових споживачів, утримання наявної клієнтської бази та формування довгострокових партнерських відносин [4; 6].

Використання CRM-систем дозволяє автоматизувати процеси продажів, маркетингу та клієнтської підтримки, а також забезпечує контроль усіх етапів взаємодії з клієнтами через різні канали комунікації. Наявність єдиної бази даних сприяє покращенню координації роботи підрозділів підприємства та підвищує якість обслуговування [4].

Важливою перевагою CRM-систем є можливість проведення комплексного аналізу клієнтських даних. Завдяки інструментам аналітики керівництво підприємства може приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо організації продажів, маркетингової діяльності, підвищення ефективності комунікацій та вдосконалення клієнтського сервісу [1; 4].

Основні функціональні можливості CRM-систем наведено в табл. 1.2.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) являє собою програмне забезпечення для планування та управління ресурсами підприємства. Її використання забезпечує інтеграцію основних бізнес-процесів компанії в єдиному інформаційному середовищі, що сприяє підвищенню ефективності управління та підтримці прийняття управлінських рішень у режимі реального часу [1; 4].

Впровадження ERP-системи дозволяє автоматизувати рутинні операції, усунути дублювання даних та забезпечити централізоване зберігання інформації для всіх підрозділів підприємства.

Таблиця 1.2

Основні функціональні можливості CRM-систем [9, 10–15]

Функція	Характеристика
Управління клієнтською базою	Зберігання контактних даних, історії взаємодій та сегментація клієнтів
Автоматизація бізнес-процесів	Автоматизація продажів, розсилок, документообігу та обробки заявок
Управління персоналом	Розподіл завдань, контроль виконання та оцінювання результативності
Аналітика та звітність	Формування звітів і моніторинг ключових показників діяльності
Централізація комунікацій	Інтеграція з месенджерами, соціальними мережами та телефонією
Планування продажів	Контроль воронки продажів, прогнозування попиту та доходів

Завдяки цьому підвищується швидкість обробки даних, покращується взаємодія між структурними підрозділами та зменшується кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням інформації [1].

Функціональні можливості ERP-систем охоплюють широкий спектр бізнес-процесів, зокрема управління замовленнями, закупівлями, запасами, виробництвом, фінансами, логістикою та ланцюгами постачання. Важливою перевагою таких систем є формування єдиного джерела фінансової та операційної інформації, що забезпечує достовірність звітності та спрощує доступ до актуальних аналітичних даних [4; 5].

Типова ERP-система включає ядро, базові функціональні модулі, інструменти управління даними та спеціалізовані компоненти для підтримки окремих напрямів діяльності підприємства. Така архітектура дозволяє комплексно охоплювати ключові бізнес-процеси, включаючи бюджетування,

планування ресурсів, управління запасами та контроль руху матеріальних цінностей [1].

Основними функціями ERP-систем є інтеграція бізнес-процесів, автоматизація операційної діяльності, підтримка фінансового й управлінського обліку, контроль роботи підрозділів, планування ресурсів, моніторинг транзакцій та формування аналітичної звітності. Використання ERP-рішень сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню економічних показників діяльності підприємства [1; 4].

ERP-системи характеризуються високою універсальністю та можуть застосовуватися в різних галузях економіки, зокрема у промисловості, торгівлі, транспорті, фінансовому секторі, будівництві, фармацевтиці та сфері послуг [4].

Таким чином, CMS-, CRM- та ERP-системи є взаємодоповнювальними інструментами цифрового управління підприємством, проте відрізняються за своїм призначенням, функціональними можливостями та сферами застосування. Основні відмінності між цими системами наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні відмінності інструментів CMS, CRM, ERP [16–18].

CMS	CRM	ERP
Управління вебконтентом та структурою сайту	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління ресурсами та бізнес-процесами підприємства
Орієнтація на створення, редагування та публікацію контенту	Орієнтація на маркетинг, продажі та клієнтський сервіс	Орієнтація на фінанси, логістику, виробництво та облік
Використовується підприємствами, які підтримують вебресурси	Використовується відділами продажів, маркетингу та підтримки клієнтів	Використовується переважно середніми та великими підприємствами

Під час вибору програмного забезпечення для автоматизації діяльності підприємства необхідно враховувати масштаби бізнесу, складність бізнес-процесів та стратегічні цілі організації. Як правило, впровадження ERP-систем потребує більших фінансових і організаційних ресурсів порівняно з CRM-системами, оскільки такі рішення охоплюють широкий спектр внутрішніх процесів підприємства та забезпечують комплексне управління ресурсами [1; 4].

CRM-системи насамперед орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизацію продажів і маркетингової діяльності. Їх використання є особливо доцільним для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від залучення нових клієнтів та підтримання довгострокових відносин зі споживачами [4; 6].

Сучасні інформаційні системи характеризуються високим рівнем інтеграції, тому функціональні можливості CRM, CMS та ERP часто частково перетинаються. Наприклад, окремі ERP-рішення можуть містити модулі управління взаємовідносинами з клієнтами, а CMS-платформи підтримують інтеграцію із CRM-системами для покращення взаємодії з користувачами вебресурсів [1; 5].

Вибір конкретного програмного рішення залежить від особливостей діяльності підприємства. Для невеликих компаній сфери послуг може бути достатнім використання CRM-системи, тоді як підприємства, діяльність яких пов'язана з активним веденням вебресурсів та регулярним оновленням контенту, потребують впровадження CMS-систем. Великі організації зі складною організаційною структурою та значними обсягами операційної діяльності часто використовують комплексний підхід, поєднуючи ERP-, CRM- та CMS-рішення в єдиній інформаційній інфраструктурі [1; 3].

Таким чином, вибір і поєднання інформаційних систем повинні визначатися потребами підприємства, його масштабами та особливостями бізнес-процесів.

1.2. Сучасні інформаційні технології в управлінні готелями

У сучасних умовах цифровізація охоплює практично всі сфери економіки, сприяючи автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Особливої актуальності цей процес набув після пандемії COVID-19, яка прискорила поширення цифрових сервісів і змінила поведінку споживачів. У готельно-ресторанному бізнесі впровадження цифрових технологій зумовлене зростанням конкуренції, необхідністю підвищення операційної ефективності та зміною очікувань клієнтів, які дедалі більше цінують швидкість обслуговування, зручність онлайн-взаємодії та персоналізований підхід [19; 20; 21].

Розвиток цифрової інфраструктури, зокрема хмарних сервісів, мобільних застосунків та інтеграційних платформ слугують важливою передумовою цифрової трансформації, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до нових ринкових умов і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Цифрові технології суттєво змінюють як внутрішні бізнес-процеси готелів, так і взаємодію гостей із послугами. Основні цифрові технології готельного бізнесу наведені у табл. 1.4.

Використання голосових віртуальних асистентів та технологій Інтернету речей (IoT) дозволяє автоматизувати значну частину сервісних операцій і забезпечити більш комфортний клієнтський досвід [22; 23]. За допомогою голосових команд гості можуть отримувати інформацію, керувати освітленням і температурою в номері, а також замовляти додаткові послуги без необхідності звернення до персоналу.

Технології IoT забезпечують інтеграцію різноманітних пристроїв і систем у єдину мережу, що дозволяє автоматично керувати обладнанням відповідно до потреб гостей та поточних умов експлуатації. Наприклад, інтелектуальні датчики можуть регулювати системи опалення й кондиціонування, а також контролювати використання ресурсів та матеріальних запасів у режимі реального часу.

Таблиця 1.4

Основні цифрові технології у готельному бізнесі та їх
призначення [6–9, 13–18, 22, 23]

Технологія	Основне призначення
PMS (Property Management System)	Управління бронюванням, номерним фондом та операційними процесами
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами та персоналізація сервісу
CMS-системи	Керування контентом вебсайтів готелів
IoT (Internet of Things)	Автоматизація управління обладнанням та моніторинг стану номерів
Безконтактні технології	Автоматизація check-in / check-out та мінімізація фізичних контактів
Big Data та аналітика	Аналіз поведінки клієнтів і прогнозування попиту

Це сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та оперативному реагуванню на потреби клієнтів [22; 23].

Впровадження цифрових рішень дозволяє готелям забезпечувати більш персоналізований сервіс, підвищувати рівень задоволеності гостей і зміцнювати їхню лояльність. Дослідження [19; 24; 25] підтверджують, що активне використання цифрових технологій позитивно впливає на якість обслуговування та сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, цифрова трансформація не лише оптимізує діяльність готельних підприємств, а й формує нові стандарти обслуговування в індустрії гостинності. Важливу роль у цьому процесі відіграє застосування цифрових технологій на всіх етапах взаємодії з клієнтом.

Важливим напрямом цифрової трансформації готельного бізнесу є впровадження інтегрованих інформаційних систем, зокрема систем управління майном (Property Management System, PMS), поєднаних з онлайн-платформами бронювання. Використання таких рішень дозволяє автоматизувати процеси бронювання та розміщення гостей, зменшити кількість операційних помилок і підвищити ефективність управління номерним фондом. Як наслідок, покращується якість обслуговування та загальний рівень задоволеності клієнтів [26].

Результати сучасних досліджень свідчать, що впровадження інтегрованих цифрових технологій позитивно впливає як на операційну ефективність готелів, так і на сприйняття сервісу гостями. Завдяки автоматизації процесів і скороченню часу обслуговування підприємства можуть забезпечувати більш комфортний клієнтський досвід, що сприяє зміцненню лояльності споживачів та покращенню репутації закладу [26].

Особливого значення цифрові технології набувають у контексті обслуговування покоління міленіалів, для якого характерний високий рівень використання цифрових сервісів. Дослідження показують, що представники цієї категорії споживачів надають перевагу готелям, які пропонують сучасні цифрові рішення, зокрема мобільні застосунки, автоматизовану реєстрацію та виселення, цифрові системи управління послугами й інтегровані онлайн-сервіси [27; 28].

Відповідність технологічним очікуванням клієнтів забезпечує не лише підвищення рівня задоволеності гостей, але й сприяє формуванню позитивних відгуків, зміцненню лояльності та посиленню конкурентних позицій підприємства. Тому впровадження інноваційних цифрових рішень є важливим фактором залучення та утримання сучасних споживачів у сфері гостинності [27].

Окрему роль у розвитку готельного бізнесу відіграють цифрова аналітика та технології Big Data, які дозволяють накопичувати й аналізувати значні обсяги інформації про поведінку та вподобання гостей. Використання

аналітичних інструментів дає змогу готелям більш точно сегментувати клієнтів, прогнозувати попит і адаптувати пропозиції відповідно до індивідуальних потреб споживачів [29; 30].

На основі історичних даних про попередні бронювання та використані послуги підприємства можуть формувати персоналізовані рекомендації щодо додаткових сервісів, зокрема ресторанів, спа-комплексів або програм лояльності. Такий підхід підвищує ефективність маркетингових кампаній, покращує якість обслуговування та сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами [31].

Таким чином, застосування інтегрованих інформаційних систем, цифрової аналітики та технологій Big Data забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду та формування стійких конкурентних переваг підприємств готельної індустрії.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на розвиток цифрових технологій у сфері гостинності, підвищивши вимоги до безпеки, гігієни та мінімізації фізичних контактів між гостями і персоналом. У цих умовах цифрові рішення стали важливим інструментом забезпечення безпечного та комфортного середовища для клієнтів [32; 33].

Одним із найбільш поширених напрямів цифровізації стали безконтактні системи реєстрації та виїзду гостей. Такі технології дозволяють здійснювати процедури заселення та розрахунку в електронному форматі, скорочуючи час обслуговування та зменшуючи ризик передачі інфекційних захворювань. Крім підвищення рівня безпеки, безконтактні сервіси забезпечують додаткову зручність для гостей і сприяють покращенню їхнього досвіду перебування в готелі [34].

Технології Інтернету речей (IoT) мають вирішальну роль у підтриманні високих стандартів санітарії. Використання інтелектуальних датчиків і автоматизованих систем моніторингу дозволяє контролювати стан приміщень у режимі реального часу, оптимізувати процеси прибирання та забезпечувати

відповідність встановленим гігієнічним нормам. Це сприяє зміцненню довіри гостей і формуванню позитивного іміджу готельного підприємства [35].

Після пандемії цифрові технології стали одним із ключових чинників модернізації готельної індустрії. Інтегровані системи управління майном (PMS) дозволяють автоматизувати бронювання, облік номерного фонду, управління запасами та фінансову звітність, що підвищує ефективність внутрішніх процесів і зменшує навантаження на персонал [36].

Суттєві переваги цифрова трансформація забезпечує також у сфері маркетингу. Використання аналітики даних дає змогу готелям краще розуміти поведінку та вподобання гостей, сегментувати клієнтську базу й формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Це підвищує ефективність рекламних кампаній та сприяє залученню нових клієнтів [30].

Важливим напрямом розвитку цифрових сервісів є використання мобільних застосунків і хмарних платформ, які забезпечують гостям доступ до основних послуг готелю через власні пристрої. Такі рішення дозволяють самостійно здійснювати реєстрацію, отримувати інформацію про послуги та користуватися сервісами дистанційно, що підвищує рівень комфорту та персоналізації обслуговування [28; 29].

Загальний перелік впливу цифрових технологій на діяльність готелю наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив цифрових технологій на діяльність готелю [20; 35]

Напрямок впливу	Результат впровадження
Операційні процеси	Автоматизація та скорочення часу виконання операцій
Обслуговування гостей	Підвищення швидкості та якості сервісу
Безпека та гігієна	Зменшення контактів і ризиків для здоров'я
Управління ресурсами	Оптимізація витрат і зменшення помилок
Маркетинг	Персоналізація пропозицій та підвищення ефективності кампаній
Лояльність клієнтів	Зростання задоволеності та повторних візитів

Таким чином, цифрова трансформація є важливим фактором розвитку сучасної індустрії гостинності. Використання безконтактних технологій, систем автоматизації, аналітики даних та мобільних сервісів дозволяє підвищити операційну ефективність підприємств, забезпечити високий рівень безпеки та покращити якість обслуговування гостей, що сприяє зміцненню конкурентних позицій готелів на ринку.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження інформаційних систем у готельній сфері

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості обслуговування та створенню додаткових конкурентних переваг. Зарубіжний досвід свідчить, що автоматизація бізнес-процесів, використання мобільних сервісів та онлайн-платформ стали невід'ємними складовими діяльності сучасних готелів [37].

Одним із результатів цифровізації туристичної сфери стало формування концепції «підключеного мандрівника» (Connected Traveler). Цей термін характеризує сучасного споживача туристичних послуг, який активно використовує цифрові технології на всіх етапах подорожі – від пошуку інформації та бронювання до отримання послуг під час перебування в готелі [38].

На відміну від туристів попередніх поколінь, сучасні мандрівники самостійно планують поїздки, активно користуються мобільними застосунками, сервісами онлайн-бронювання, платформами спільного користування та цифровими платіжними системами. Зростання ролі цифрових технологій змінило очікування клієнтів щодо якості та доступності сервісів [39].

Основними характеристиками «підключеного мандрівника» є потреба в безперервному доступі до послуг з різних пристроїв, швидкому отриманні

інформації, єдиному рівні обслуговування через усі канали комунікації, цілодобовій доступності сервісів та використанні візуального контенту для прийняття рішень. У зв'язку з цим підприємства індустрії гостинності змушені забезпечувати різні канали комунікації прі взаємодії з клієнтами, зокрема підтримувати мобільні сервіси та розвивати цифрові комунікаційні платформи [40–42].

Таким чином, сучасні технології не лише змінюють способи організації діяльності готелів, а й формують нові вимоги споживачів до якості, швидкості та доступності послуг.

Дослідження міжнародного досвіду цифровізації сфери гостинності демонструє, що ефективна взаємодія з сучасними споживачами потребує персоналізації послуг, розвитку багатоканальної комунікації та використання цифрового контенту для підтримки лояльності клієнтів.

Однією з найпомітніших тенденцій останніх років є активне впровадження мобільних технологій у діяльність готелів. Сучасні мобільні застосунки дозволяють здійснювати дистанційну реєстрацію та виселення, використовувати цифрові ключі для доступу до номерів, отримувати інформацію про послуги готелю, контролювати витрати під час проживання та взаємодіяти з персоналом у режимі реального часу. Такі рішення підвищують комфорт гостей і сприяють формуванню концепції «безконтактного сервісу» [37].

Важливим напрямом розвитку індустрії гостинності також є впровадження технологій штучного інтелекту. Зокрема, широкого поширення набувають роботи-консьєржі, віртуальні помічники та чат-боти, які забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, надають інформаційні послуги та допомагають автоматизувати процеси комунікації з гостями [43].

Світова практика свідчить про зростання використання біометричних технологій, цифрової ідентифікації та інтелектуальних систем управління готельними послугами. Такі рішення дозволяють підвищити рівень безпеки, прискорити обслуговування та створити більш персоналізований досвід для

клієнтів. Поряд із цим дедалі ширше застосовуються технології доповненої реальності, тривимірні візуалізації та інтерактивні маркетингові інструменти, які сприяють просуванню туристичних і ресторанних послуг [44].

Показовими прикладами цифрової трансформації є міжнародні готельні мережі, які активно впроваджують мобільний доступ до номерів, цифрову реєстрацію, системи дистанційного керування послугами та елементи концепції «розумного номера». Такі технології дозволяють підвищити ефективність обслуговування, покращити клієнтський досвід та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси [45].

У сучасній індустрії гостинності важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та якості послуг є бенчмаркінг. Його застосування відповідає принципам концепції загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка ґрунтується на безперервному вдосконаленні бізнес-процесів, орієнтації на потреби клієнтів та залученні персоналу до забезпечення високих стандартів обслуговування [46; 47].

Зростання конкуренції на міжнародному ринку готельних послуг стимулює підприємства до пошуку та впровадження найкращих управлінських практик. У цьому контексті бенчмаркінг виступає ефективним методом оцінювання діяльності підприємства шляхом порівняння його показників, процесів і технологій з результатами провідних компаній галузі. Такий підхід дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності, удосконалювати якість послуг і формувати довгострокові конкурентні переваги [48].

Відповідно до підходів, запропонованих Американським центром продуктивності та якості (APQC) бенчмаркінг розглядається як безперервний процес вивчення й адаптації найкращих практик для досягнення вищих результатів діяльності. На відміну від звичайного аналізу конкурентів, він передбачає не лише порівняння показників, а й впровадження ефективних управлінських рішень, перевірених практикою інших організацій [49].

Основними складовими бенчмаркінгу є оцінювання власних показників діяльності, їх порівняння з еталонними значеннями, вивчення досвіду

підприємств-лідерів та реалізація заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід сприяє розвитку організаційного навчання, формуванню критичного погляду на наявні методи роботи та впровадженню інноваційних рішень [49; 50].

У практиці управління використовуються різні види бенчмаркінгу, серед яких найбільш поширеними є внутрішній, конкурентний, функціональний і процесний. Вони дають змогу порівнювати діяльність окремих підрозділів, аналізувати досвід конкурентів або запозичувати ефективні підходи з інших галузей економіки [51].

Особливого значення бенчмаркінг набуває для міжнародних готельних мереж, де він забезпечує поширення найкращих практик між окремими закладами. Мережевий формат організації сприяє передачі управлінських компетенцій, технологічних рішень, корпоративних стандартів та інноваційних підходів до обслуговування гостей. Завдяки цьому забезпечується єдиний рівень сервісу, підвищується ефективність управління та прискорюється впровадження нових технологій [46; 47].

В умовах цифрової трансформації та глобалізації індустрії гостинності інновації стають одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Тому стратегічне управління дедалі тісніше інтегрується з інноваційним менеджментом, оскільки досягнення довгострокових цілей підприємства значною мірою залежить від здатності впроваджувати нові технології, управлінські підходи та бізнес-моделі [51].

Аналіз діяльності міжнародних готельних мереж свідчить, що їхні корпоративні та конкурентні стратегії значною мірою базуються на управлінських інноваціях. Основною метою таких інновацій є пошук нових можливостей для підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування та формування стійких конкурентних переваг [52].

Сучасний розвиток готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції та постійною боротьбою за клієнта. Це стимулює підприємства до створення нових послуг, удосконалення бізнес-процесів і впровадження

цифрових технологій. Водночас розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно прискорив поширення інновацій, унаслідок чого продуктові та процесні нововведення швидко копіюються конкурентами. За таких умов особливого значення набувають управлінські інновації та ефективне використання знань як стратегічного ресурсу підприємства [53].

Управлінські інновації спрямовані не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на вдосконалення системи управління, оптимізацію бізнес-процесів та формування ефективного ланцюга створення цінності. Найбільш поширеними інструментами такого вдосконалення є реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження систем управління якістю, міжнародних стандартів, а також використання сучасних форм організації бізнесу, зокрема аутсорсингу, франчайзингу та бенчмаркінгу [54].

Особливе місце серед управлінських інновацій у готельній сфері займає франчайзинг. Його сутність полягає у передачі права використання торговельної марки, бізнес-моделі та управлінських технологій від франчайзера до франчайзі на визначених договірних умовах. Для індустрії гостинності найбільш характерним є франчайзинг бізнес-формату, за якого готель отримує доступ не лише до бренду, а й до стандартів обслуговування, маркетингових інструментів, програм лояльності та управлінського досвіду мережі [55].

Поширення франчайзингових моделей стало одним із ключових факторів розвитку міжнародних готельних корпорацій. Завдяки цьому незалежні готелі отримують можливість використовувати інноваційні управлінські рішення та технології провідних світових брендів, таких як Marriott International, Hilton, Hyatt, Accor та інших. Приєднання до мережі забезпечує доступ до глобальних систем бронювання, міжнародних стандартів якості, централізованого маркетингу та широкої клієнтської бази [55; 56].

Важливим напрямом розвитку сучасних готельних мереж є цифровізація процесів обслуговування. Серед найбільш поширених інновацій можна виділити мобільне бронювання номерів, дистанційну реєстрацію гостей,

безконтактні платежі, використання смартфонів як цифрових ключів, а також створення відкритих багатофункціональних громадських просторів. Такі рішення вже активно використовуються провідними міжнародними мережами. Зокрема, Marriott пропонує мобільну реєстрацію та виселення через власний додаток, а Hilton успішно впровадила технологію Digital Key, що дозволяє гостям отримувати доступ до номерів за допомогою смартфона [55].

Суттєву роль у розвитку цифрових інновацій відіграє й загальний рівень цифровізації економіки. Висока поширеність мобільного інтернету та цифрових сервісів створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій у сфері гостинності. Використання інформаційних систем дозволяє автоматизувати значну частину операцій, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обслуговування та покращити взаємодію з клієнтами [57].

Попри зростання внутрішнього попиту на туристичні послуги, українським підприємствам готельної сфери необхідно активніше впроваджувати сучасні форми управління та міжнародні стандарти обслуговування. Франчайзинг і контрактне управління дають змогу знизити витрати виходу на ринок, ефективніше використовувати ресурси та підвищувати якість послуг відповідно до світових вимог [58].

Таким чином, інформаційні технології є важливим чинником підвищення ефективності діяльності готельних підприємств, оскільки забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення управління, покращення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Найбільше значення для сучасних готелів мають CRM-, ERP- та CMS-системи, які сприяють інтеграції інформаційних потоків, оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці та формуванню єдиного інформаційного середовища. Незважаючи на необхідність значних інвестицій, впровадження інформаційних систем забезпечує довгострокові економічні та організаційні переваги, що робить цифровізацію необхідною умовою сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів розвитку сучасного готельного бізнесу, оскільки сприяє автоматизації операційної діяльності, підвищенню ефективності управління та покращенню якості обслуговування гостей. Використання PMS-, CRM- та CMS-систем, технологій Інтернету речей (IoT), Big Data, мобільних застосунків і безконтактних сервісів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищити рівень безпеки та зміцнити лояльність споживачів. Комплексне впровадження цифрових технологій забезпечує готельним підприємствам стійкі конкурентні переваги та створює умови для їх успішного функціонування в цифровій економіці.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив, що впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери. Світова практика демонструє ефективність використання мобільних сервісів, систем автоматизації, штучного інтелекту, безконтактних технологій, бенчмаркінгу та франчайзингових моделей управління, які сприяють покращенню якості послуг і підвищенню ефективності діяльності. Для українських готелів важливим напрямом розвитку є активніше впровадження міжнародних стандартів, сучасних цифрових рішень і передових управлінських практик, що дозволить зміцнити їхні ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика готельного підприємства

Сучасний готель «Ужгород» розташований у центральній частині міста, на стику його ділового, культурного та історичного середовища, на лівобережжі річки Уж. Вигідне місце розташування забезпечує швидке транспортне сполучення з аеропортом, залізничним вокзалом, виставковими центрами та іншими важливими об'єктами бізнес-інфраструктури.

До послуг гостей готелю пропонуються ресторан, лобі-бар, масажний кабінет, перукарня, а також доступ до закритої парковки після заселення. На всій території комплексу функціонує безкоштовний Wi-Fi, внутрішній телефонний зв'язок та широкий спектр додаткових сервісів [59]. Номерний фонд обладнаний панорамними вікнами, системами кондиціонування, холодильниками та супутниковим телебаченням. У вартість проживання включено сніданок за системою «шведський стіл». Для забезпечення комфортного перебування гостей у номерах передбачено фен, косметичні набори та інші необхідні засоби.

Для проведення ділових заходів у готелі функціонує сучасний конференц-зал, оснащений передовими технічними засобами. Поєднання класичних елементів інтер'єру із сучасними технологічними рішеннями (див. додаток А), а також широкий спектр послуг, що відповідають міжнародним стандартам, формують високий рівень комфорту та створюють сприятливу атмосферу для відпочинку й ділового спілкування [59].

Конференц-зал готелю «Ужгород» є просторим та універсальним приміщенням, придатним для проведення не тільки конференцій, а й різного роду семінарів, тренінгів, ділових переговорів і майстер-класів різного масштабу (див. рис. А.2, додаток А). Завдяки дизайнерському оформленню та

мобільному розташуванню меблів простір легко адаптується до формату конкретного заходу. Місткість залу становить до 40 посадкових місць [59].

Технічне оснащення конференц-залу включає високошвидкісний Wi-Fi, систему кондиціонування, мультимедійний проєктор з екраном, клікер для презентацій, звукову систему та фліпчарт. Мінімалістичне оформлення інтер'єру та сучасне обладнання сприяють концентрації уваги учасників, а природне освітлення вдень і продумана система підсвічування у вечірній час забезпечують комфортні умови для роботи та комунікації [59].

За потреби організатори заходів можуть замовити кава-брейки, обслуговування яких здійснює персонал комплексу. Крім того, ресторан і лобі-бар готелю створюють додаткові можливості для відпочинку гостей у перервах між діловими сесіями або проведення неформального спілкування після завершення заходів [59].

Номерний фонд готелю «Ужгород» представлений різними категоріями номерів, характеристика яких наведена у табл. 2.1. Номер категорії «Стандарт» забезпечує оптимальні умови для комфортного проживання та продуктивної роботи гостей (див. рис. А.3, додатку А). Інтер'єр номера поєднує функціональність і затишок: односпальне ліжко створює умови для повноцінного відпочинку, а великі панорамні вікна забезпечують достатній рівень природного освітлення [59].

Для зручності гостей номер обладнаний робочим столом, холодильником і системою індивідуального клімат-контролю, що дозволяє підтримувати комфортний мікроклімат. Ванна кімната оснащена душовою кабіною та укомплектована халатами, рушниками, тапочками, феном і косметичними засобами. До переліку додаткових послуг входять безкоштовний Wi-Fi, супутникове телебачення, внутрішній телефонний зв'язок, а також можливість користування послугами масажного кабінету та перукарні, що сприяє підвищенню рівня комфорту під час перебування у готелі. Номер розрахований на проживання одного гостя, має площу 15 кв. м, орієнтований на внутрішній двір та обладнаний санвузлом із душовою кабіною (див. рис. А.4, додатку А).

Таблиця 2.1

Аналіз номерного фонду готелю «Ужгород» [59]

Категорія номера	Характеристика номера	Місткість	Площа, кв. м	Вид з номера	Санвузол	Основні переваги
«Стандарт»	Компактний та функціональний номер, орієнтований на комфортне короткострокове проживання й ділові поїздки. Оснащений односпальним ліжком, робочим столом, холодильником, клімат-контролем, телевізором та Wi-Fi.	1 гість	15	Внутрішній двір	Душова кабіна	Рациональне планування, наявність робочої зони, базовий набір послуг для індивідуального проживання
«Бізнес клас одномісний»	Просторий номер із сучасним дизайном та панорамними вікнами. Передбачено велике двоспальне ліжко, робочу зону, зону відпочинку біля вікна, холодильник і клімат-контроль.	1–2 гостя	19	Місто	Ванна з душем	Панорамний краєвид, підвищений рівень комфорту, поєднання умов для відпочинку та роботи
«Бізнес клас двомісний»	Просторий номер із сучасним інтер'єром, обладнаний двоспальним ліжком, диваном, туалетним столиком, робочим місцем та гардеробом.	1–2 гостя	23	Внутрішній двір	Душова кабіна	Розширена зона відпочинку, комфорт для тривалого проживання, функціональність для ділових гостей
«Бізнес-клас твін»	Номер із двома односпальними ліжками та панорамними вікнами. Оснащений робочим столом, телевізором, Wi-Fi та клімат-контролем.	1–2 гостя	19	Місто	Душова кабіна	Зручний для спільного проживання, панорамний вид, комфортна організація простору
«Люкс»	Номер преміального рівня з окремою спальнею та вітальнею, мебльованим балконом і панорамними вікнами. Оснащений двоспальним ліжком, гардеробом, робочою зоною, диваном та розширеним набором послуг.	2 гостя	37	Місто / набережна	Ванна з душем	Найвищий рівень комфорту, зонування простору, панорамний вид на річку Уж, підвищена естетика інтер'єру

Номер категорії «Бізнес клас одномісний» являє собою просторий та естетично оформлений номер, орієнтований на гостей, які цінують високий рівень комфорту та привабливі панорамні краєвиди (див. рис. А.5–6, додатку А). Сучасне дизайнерське оформлення, теплі підлоги з килимовим покриттям і великі панорамні вікна формують затишну атмосферу та забезпечують нормальне природне освітлення приміщення. З номеру відкривається панорамний вид на міське середовище, що підвищує естетичну привабливість проживання [59].

Додатковий комфорт створює облаштована зона відпочинку біля вікна з кріслом і столиком, придатна для релаксації та неформального відпочинку. У номері встановлено велике двоспальне ліжко, а також передбачено робочий стіл, холодильник і систему індивідуального клімат-контролю. Санвузол обладнаний ванною з душем та укомплектований халатами, рушниками, тапочками і косметичними засобами.

Гості мають доступ до безкоштовного Wi-Fi, супутникового телебачення, внутрішнього телефонного зв'язку, а також можуть користуватися послугами масажного кабінету та перукарні, що сприяє підвищенню рівня сервісу та комфорту перебування. Номер розрахований на проживання 1–2 осіб, має площу 19 кв. м, орієнтований на міський краєвид та оснащений санвузлом із ванною та душем (див. рис. А.6, додатку А).

Номер категорії «Бізнес клас двомісний» характеризується поєднанням сучасного дизайну, просторової організації та високого рівня комфорту, створюючи сприятливі умови для відпочинку гостей після активного дозвілля чи ділових поїздок (див. рис. А.7, А.8, додатку А). Інтер'єр номера вирізняється елегантністю та функціональністю: у приміщенні розміщено двоспальне велике ліжко, журнальний столик і комфортний диван, туалетний столик із дзеркалом, який за потреби трансформується у додаткове спальне місце [59].

Для забезпечення комфортного перебування гостей номер оснащений безкоштовним Wi-Fi, внутрішнім телефонним зв'язком, робочим столом, гардеробом і системою індивідуального клімат-контролю. Санвузол

обладнаний душовою кабіною та укомплектований халатами, рушниками, тапочками і наборами косметичних засобів. Крім основних послуг, гості мають можливість користуватися масажним кабінетом і перукарнею, що сприяє підвищенню рівня сервісного обслуговування.

Наявність телевізора з плоским екраном і супутниковими каналами забезпечує додаткові умови для відпочинку, а гармонійне дизайнерське оформлення інтер'єру формує атмосферу затишку та естетичної привабливості. Номер розрахований на проживання 1–2 осіб, має площу 23 кв. м, орієнтований на внутрішній двір та оснащений санвузлом із душовою кабіною (див. рис. А.8, додатку А).

Номер категорії «Бізнес-клас твін» характеризується поєднанням елегантного дизайну, просторого планування та високого рівня комфорту, створюючи сприятливі умови для відпочинку гостей (див. рис. А.9–11, додатку А). Особливістю номера є облаштована зона біля панорамних вікон із комфортними кріслами, що дозволяє насолоджуватися панорамним видом на місто та забезпечує додатковий простір для відпочинку. Великі вікна сприяють наповненню приміщення природним світлом, а вишукане оформлення інтер'єру формує атмосферу затишку та естетичної привабливості [59].

Номер оснащений двома односпальними ліжками, туалетним столиком із дзеркалом та робочим столом, що забезпечує функціональність простору як для відпочинку, так і для ділових потреб. До послуг гостей надаються безкоштовний Wi-Fi, система індивідуального клімат-контролю, телевізори з плоским екраном і супутниковими каналами. Санвузол із душовою кабіною укомплектований халатами, рушниками, тапочками та косметичними засобами.

Додатково гості мають можливість користуватися послугами масажного кабінету та перукарні, що підвищує рівень сервісу та сприяє створенню комфортних умов перебування. Номер розрахований на проживання 1–2 осіб, має площу 19 кв. м, орієнтований на міський краєвид та обладнаний санвузлом із душовою кабіною (див. рис. А.10, додатку А).

Номер категорії «Люкс» є прикладом поєднання високого рівня комфорту, сучасного дизайну та функціональної організації простору, створюючи сприятливі умови для преміального відпочинку гостей (див. рис. А.12–13, додатку А). Унікальне дизайнерське оформлення формує відчуття простору, свободи та естетичної гармонії. Панорамні вікна від підлоги до стелі забезпечують широкий огляд міста та річки Уж, що підвищує привабливість проживання та створює особливу атмосферу у будь-який час доби. Додатковою перевагою номера є мебльований балкон, який розширює можливості для комфортного відпочинку на відкритому повітрі [59].

Планувальна структура номера включає простору вітальню з м'якими кріслами та диваном, що за потреби трансформується у додаткове спальне місце, окрему спальню з великим двоспальним ліжком і гардеробом, а також просторий санвузол, обладнаний ванною та душем. Для гостей, які поєднують відпочинок із професійною діяльністю, у номері передбачено робочий стіл у зручній функціональній зоні.

До комплексу послуг входять безкоштовний Wi-Fi, внутрішній телефонний зв'язок, система клімат-контролю та великий сучасний телевізор із супутниковими каналами. Крім того, гості мають доступ до масажного кабінету та перукарні, що сприяє підвищенню рівня сервісу та комфорту перебування. Номер розрахований на проживання двох гостей, має площу 37 кв. м, орієнтований на міський краєвид і набережну та оснащений санвузлом із ванною та душем (див. рис. А.12, додатку А) [59].

Лобі-бар і ресторан готелю можуть бути використані для проведення приватних заходів різного формату. Високий рівень сервісного обслуговування, поєднаний з елегантним оформленням інтер'єру, створює комфортні умови для організації урочистих подій, ділових зустрічей та святкових заходів, забезпечуючи сприятливу атмосферу для гостей. Персонал готелю та ресторанного комплексу надає професійний супровід у процесі планування й реалізації заходів відповідно до індивідуальних потреб замовників, гарантуючи

високий рівень організації та унікальність кожної події (див. рис. А., додатку А) [59].

Готель «Ужгород» орієнтований на забезпечення високоякісного сервісу та пропонує широкий спектр додаткових послуг для комфортного перебування гостей. Однією з таких послуг є масажний кабінет, призначений для релаксації та відновлення фізичного й емоційного стану відвідувачів (див. рис. А., додатку А). Масажні процедури сприяють зниженню рівня фізичного напруження та втоми, покращенню загального самопочуття, а також позитивно впливають на стан шкіри, підвищуючи її пружність та еластичність [59].

Додатково в готелі функціонує перукарня, де гостям надаються послуги стрижки, гоління та догляду за зовнішністю. Завдяки професіоналізму майстрів і стильному оформленню приміщення створюються комфортні умови для отримання якісних перукарських послуг у сучасній та естетично привабливій атмосфері (див. рис. А., додатку А).

За даними статистики [60] чисельність працівників готелю «Ужгород» майже не змінювалася протягом 2022-2025 р.р. Аналіз динаміки та структури персоналу готелю наведена в табл. 2.1 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників готелю

Показник	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу	64	66	65	63
у т.ч.:				
– чоловіки	21	23	23	22
– жінки	43	43	42	41
– у т.ч. жінки на керівних посадах	8	8	8	6
Чисельність персоналу за віком:				
старше 50 років	7	8	8	7
30–50 років	52	53	52	51
молодше 30 років	5	5	5	5

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про неоднозначну динаміку фінансових результатів діяльності готелю у 2022–2025 рр. Протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечило стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг. Так, у 2023 р. дохід збільшився на 6551,2 тис. грн порівняно з 2022 р., у 2024 р. – ще на 1778,7 тис. грн, а у 2025 р. – на 1305,2 тис. грн. Загалом за період 2022–2025 рр. обсяг чистого доходу зріс на 9635,1 тис. грн, або майже на 25,7 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації послуг та підвищення ділової активності готелю.

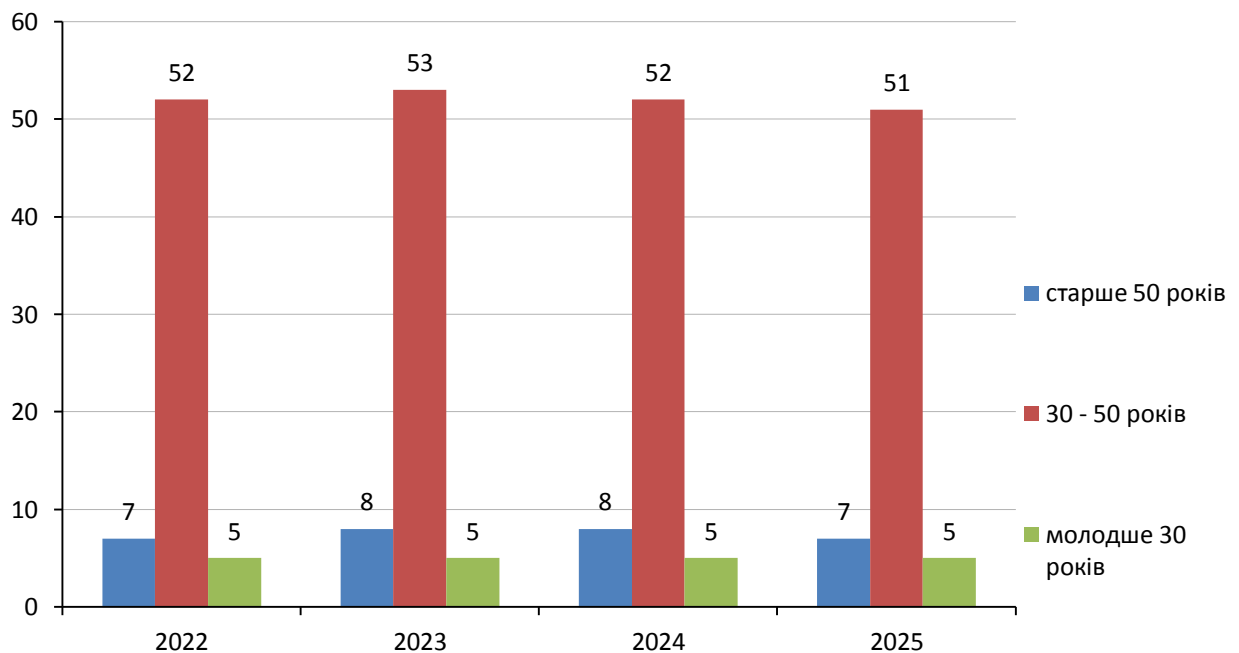


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників готелю «Ужгород»

Аналіз динаміки витрат та прибутку готелю наведена в табл. 2.3. Разом із позитивною динамікою доходів (рис. 2.2) спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції та послуг. У 2023 р. її обсяг зріс на 5401,8 тис. грн, у 2024 р. – на 3591,1 тис. грн, а у 2025 р. – ще на 2561,5 тис. грн. Загалом собівартість за досліджуваний період збільшилася на 11554,4 тис. грн, що перевищує темпи приросту доходів. Це свідчить про підвищення витратомісткості діяльності підприємства, зростання витрат на оплату праці, енергоносії, матеріальні ресурси та утримання готельної інфраструктури.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат та прибутку готелю, тис. грн

Показники	Роки				Абсолютні зміни		
	2022	2023	2024	2025	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 / 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37420,40	43971,60	45750,30	47055,50	6551,20	1778,70	1305,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30079,30	35481,10	39072,20	41633,70	5401,80	3591,10	2561,50
Інші операційні доходи	1166,70	1062,90	1055,00	532,10	-103,80	-7,90	-522,90
Інші операційні витрати	3957,60	3467,00	3807,80	3843,40	-490,60	340,80	35,60
Інші доходи	0,00	640,00	658,90	237,20	640,00	18,90	-421,70
Інші витрати	317,60	344,20	359,20	407,70	26,60	15,00	48,50
Разом доходи	38587,10	45674,50	47464,20	47824,80	7087,40	1789,70	360,60
Разом витрати	34354,50	39292,30	43239,20	45884,80	4937,80	3946,90	2645,60
Фінансовий результат до оподаткування	4232,60	6382,20	4225,00	1940,00	2149,60	-2157,20	-2285,00
Податок на прибуток	37,30	1148,80	760,50	349,20	1111,50	-388,30	-411,30
Чистий прибуток (збиток)	4195,30	5233,40	3464,50	1590,80	1038,10	-1768,90	-1873,70

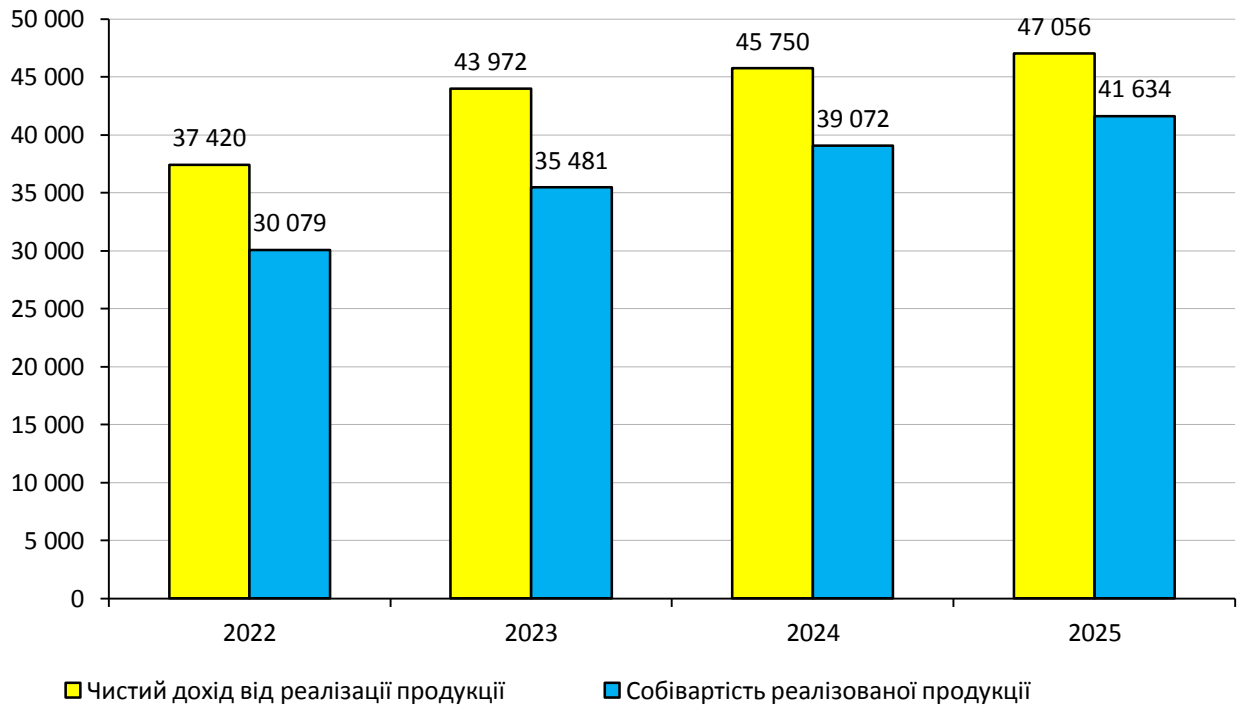


Рис. 2.2. Динаміка доходів та собівартості робіт готелю «Ужгород», тис. грн

Динаміка інших операційних доходів є негативною. У 2025 р. їх обсяг скоротився до 532,1 тис. грн, що на 634,6 тис. грн менше порівняно з 2022 р. Водночас інші операційні витрати після скорочення у 2023 р. знову почали зростати та у 2025 р. становили 3843,4 тис. грн. Інші доходи мали нестабільний характер: якщо у 2023–2024 рр. спостерігалось їх зростання, то у 2025 р. вони скоротилися на 421,7 тис. грн. Інші витрати демонстрували постійне збільшення, що додатково впливало на фінансові результати підприємства.

Загальна сума доходів підприємства у 2025 р. становила 47824,8 тис. грн, що на 9237,7 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Проте сукупні витрати зростали швидшими темпами та досягли 45884,8 тис. грн, збільшившись за період на 11530,3 тис. грн. Це спричинило поступове погіршення кінцевих фінансових результатів діяльності готелю.

Фінансовий результат до оподаткування мав позитивну динаміку лише у 2023 р., коли прибуток зріс на 2149,6 тис. грн і досяг 6382,2 тис. грн. Однак у 2024–2025 рр. відбулося суттєве скорочення прибутку: на 2157,2 тис. грн у 2024 р. та ще на 2285,0 тис. грн у 2025 р. У результаті у 2025 р. прибуток до

оподаткування становив лише 1940,0 тис. грн, що більш ніж у 3 рази менше порівняно з 2023 р.

Аналогічна тенденція характерна і для чистого прибутку підприємства (рис. 2.3). У 2023 р. чистий прибуток зріс до 5233,4 тис. грн, однак у 2024 р. скоротився на 1768,9 тис. грн, а у 2025 р. – ще на 1873,7 тис. грн. У підсумку чистий прибуток у 2025 р. становив лише 1590,8 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та рентабельності функціонування готелю.

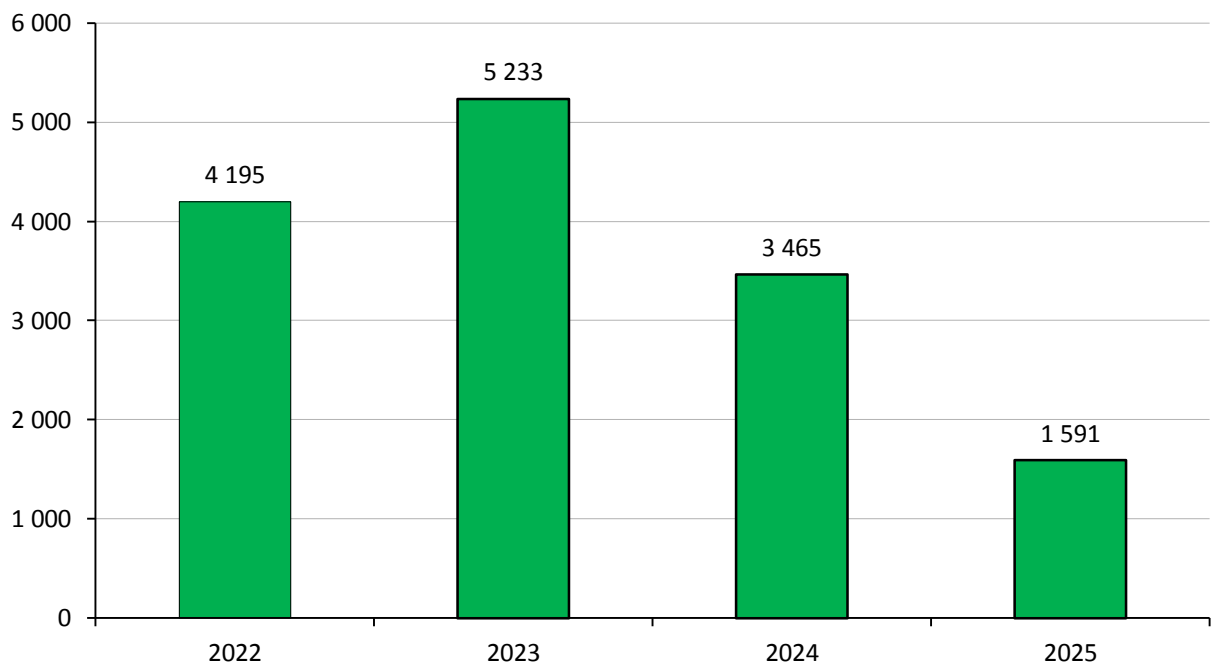


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку готелю «Ужгород», тис. грн

Отже, результати аналізу свідчать, що підприємство забезпечує зростання обсягів реалізації послуг, однак підвищення витрат відбувається швидшими темпами, ніж приріст доходів. Це негативно впливає на фінансові результати та прибутковість діяльності готелю. У таких умовах доцільним є впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та пошуку додаткових джерел доходу для забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства.

2.2. Аналіз основних показників діяльності готелю

Аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства (табл. 2.4) свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та ліквідності готелю у 2021–2025 рр., хоча одночасно спостерігається тенденція до зниження рівня прибутковості підприємства у останні роки досліджуваного періоду.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових коефіцієнтів готелю «Ужгород»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	25,79%	60,56%	95,40%	116,24%	128,02%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,43%	38,53%	54,60%	27,31%	48,34%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	22,72%	57,57%	92,90%	114,41%	125,09%
Коефіцієнт автономії	45,39%	50,75%	55,16%	59,59%	58,35%
Рентабельність активів (ROA)	2,48%	19,60%	17,94%	10,55%	4,41%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	5,47%	47,87%	38,83%	19,43%	7,83%
Чиста маржа	2,48%	11,21%	11,90%	7,57%	3,38%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	52,83%	72,32%	96,40%	112,38%	125,00%
Коефіцієнт заборгованості	54,61%	49,25%	44,84%	40,41%	41,65%

Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 25,79 % у 2021 р. до 128,02 % у 2025 р., що свідчить про поступове покращення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Особливо суттєве зростання відбулося у 2022–2024 рр., коли значення показника перевищило критичний рівень. Аналогічна тенденція характерна і для коефіцієнта швидкої ліквідності,

який зріс із 22,72 % до 125,09 %, що вказує на підвищення платоспроможності підприємства навіть без урахування запасів.

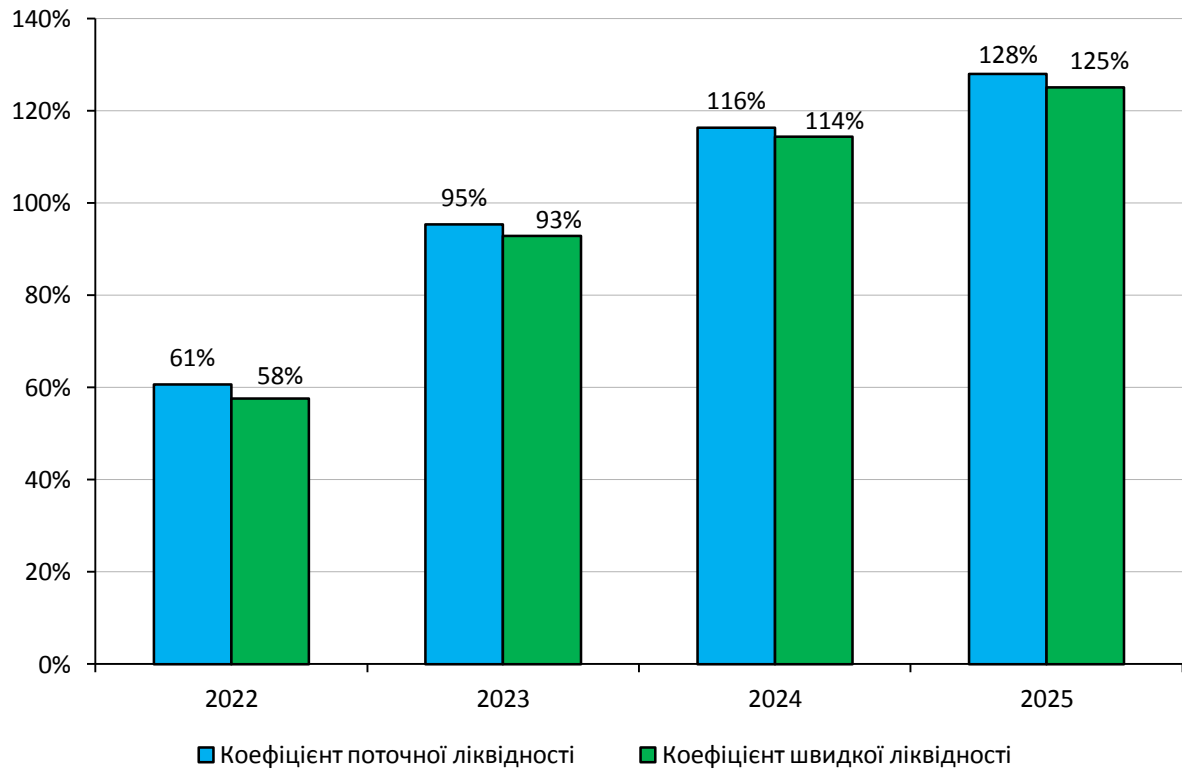


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнту поточної та швидкої ліквідності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав нестабільну динаміку. Після значного зростання у 2022–2023 рр. до 54,60 % у 2024 р. відбулося його різке скорочення до 27,31 %, що свідчить про зменшення частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів. Проте вже у 2025 р. показник знову зріс до 48,34 %, що характеризує відновлення обсягів грошових коштів та короткострокових фінансових активів.

Позитивною є динаміка коефіцієнта автономії (рис. 2.5), який збільшився з 45,39 % у 2021 р. до 58,35 % у 2025 р. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства та зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування. Водночас коефіцієнт заборгованості скоротився з 54,61 % до 41,65 %, що вказує на зниження залежності готелю від позикових коштів та покращення структури капіталу.

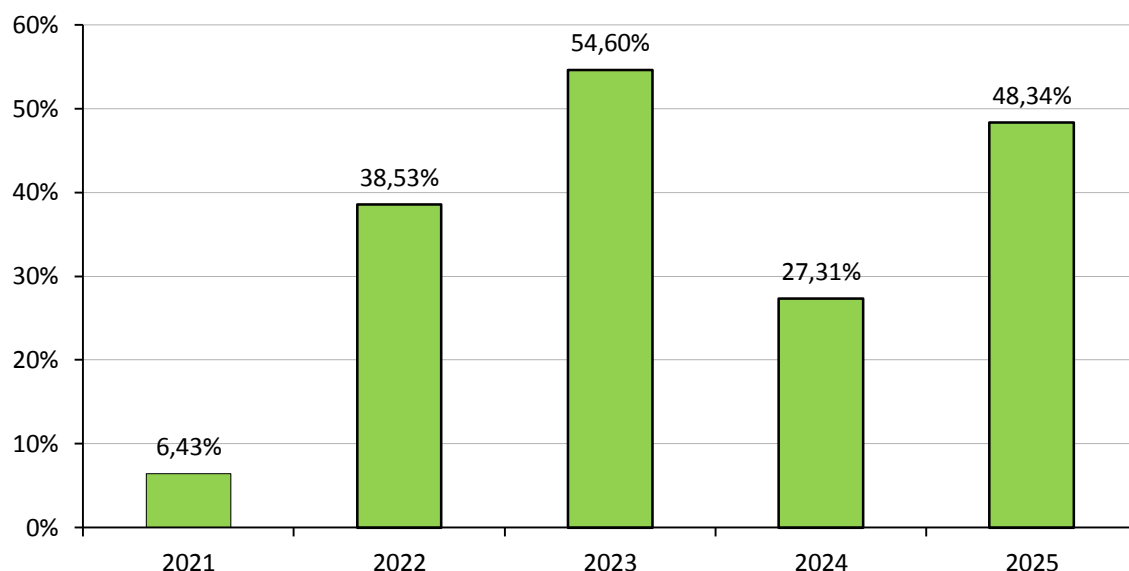


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності

Важливим позитивним аспектом є також зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом (рис. 2.6). Якщо у 2021 р. власний капітал покривав лише 52,83 % необоротних активів, то у 2025 р. цей показник досяг 125,00 %. Це означає, що підприємство не лише повністю фінансує необоротні активи за рахунок власного капіталу, а й частково забезпечує власними ресурсами оборотні активи, що є ознакою високої фінансової стійкості.

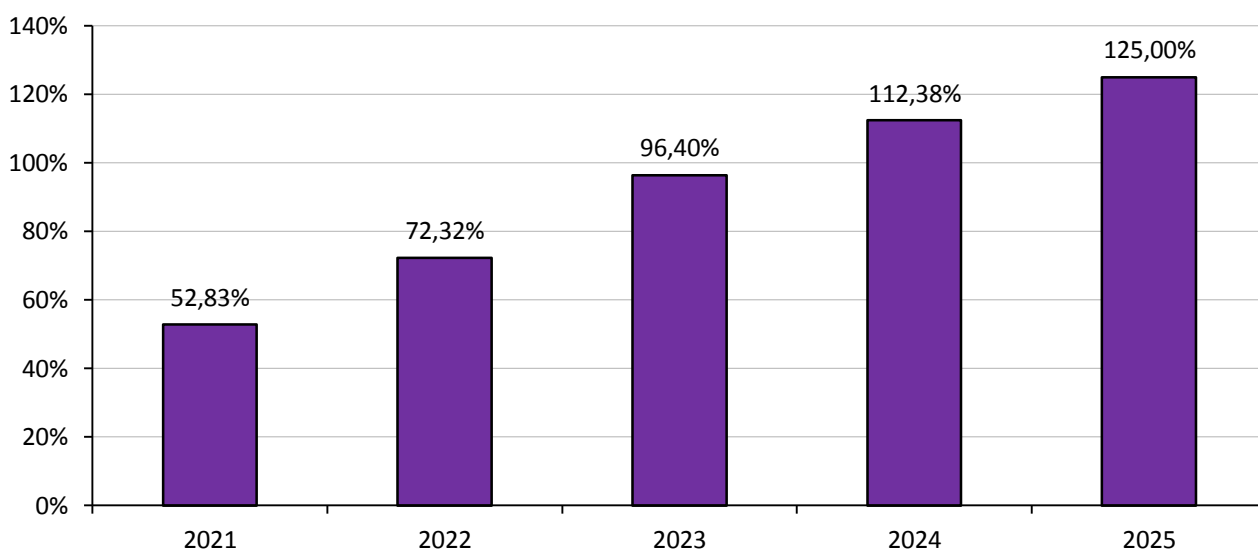


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом готелю «Ужгород»

Разом із покращенням ліквідності та фінансової стійкості спостерігається погіршення показників рентабельності. Рентабельність активів (ROA) після максимального значення у 2022 р. на рівні 19,60 % поступово знизилася до 4,41 % у 2025 р. Це свідчить про скорочення ефективності використання активів підприємства для формування прибутку. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності власного капіталу (ROE), яка зменшилася з 47,87 % у 2022 р. до 7,83 % у 2025 р., що вказує на суттєве зниження дохідності вкладеного власниками капіталу (рис. 2.7).

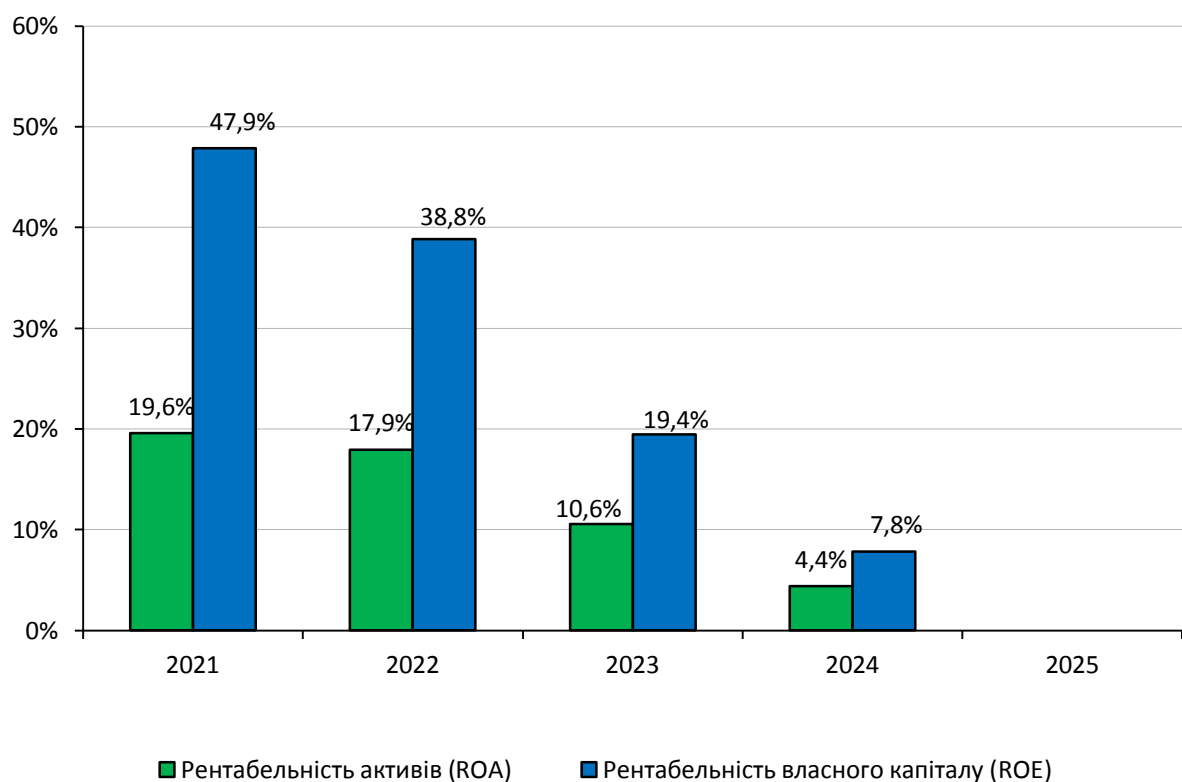


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE)

Чиста маржа (рис. 2.8) також демонструє негативну динаміку у 2024–2025 рр. Після зростання до 11,90 % у 2023 р. показник скоротився до 3,38 % у 2025 р. Це означає, що частка чистого прибутку у структурі доходу значно зменшилася внаслідок випереджального зростання витрат порівняно з доходами підприємства.

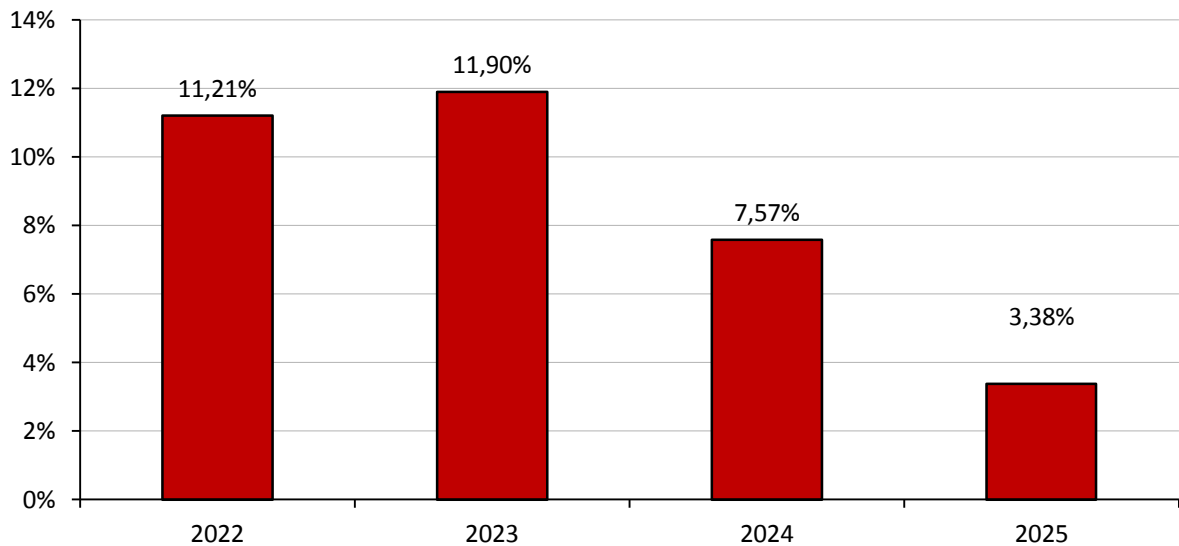


Рис. 2.8. Динаміка показника чистої маржи готелю «Ужгород»

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2021–2025 рр. готель значно покращив показники ліквідності, фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас спостерігається зниження ефективності використання активів і капіталу, а також скорочення рівня прибутковості діяльності. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, підвищення операційної ефективності та реалізації заходів щодо збільшення рентабельності діяльності підприємства.

2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю

Аналіз агрегованого балансу [61] готелю «Ужгород» (табл. 2.5) свідчить про позитивні тенденції у зміні структури активів і пасивів підприємства у 2024–2025 рр., що характеризує поступове зміцнення його фінансового стану та зростання обсягів господарської діяльності.

Загальна вартість активів підприємства у 2025 р. становила 36084,2 тис. грн, що на 3260,3 тис. грн, або на 9,9 %, більше порівняно з 2024 р. Зростання валюти балансу свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та активізацію його фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.5

Баланс готелю «Ужгород» в агрегованому вигляді

ПОКАЗНИК	Умовні позна- чення	На 31.12.2024 тис. грн	На 31.12.2025 тис. грн	Абсолютне відхилення, (±), тис. грн	Відносне відхилення, (±), %
АКТИВ					
1. Необоротні активи	НА	17404,6	16844,5	-560,1	-3,2%
2. Запаси	З	243,2	440,5	197,3	81,1%
3. Грошові кошти, коротко- строкові фінансові інвести- ції, дебіторська заборгова- ність та інші оборотні активи, у тому числі:	ГК+ДЗ	15176,1	18799,2	3623,1	23,9%
3.1. Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	ГК	3623,2	7265	3641,8	100,5%
3.2. Дебіторська заборгова- ність та інші обор. активи	ДЗ	11552,9	11534,2	-18,7	-0,2%
БАЛАНС		32823,9	36084,2	3260,3	9,9%
ПАСИВ					
1. Власний капітал	ВК	19559,3	21055,2	1495,9	7,6%
2. Розрахунки та інші пасиви	КЗ	13264,6	15029	1764,4	13,3%
3. Кредити та інші позикові кошти, у тому числі:	КК+ДК	0	0	0	0
3.1. Короткострокові кредити та інші позикові	КК	0	0	0	
3.2. Довгострокові кредити та інші позикові кошти	ДК	0	0	0	0
БАЛАНС		32823,9	36084,2	3260,3	9,9%

У структурі активів спостерігається скорочення необоротних активів на 560,1 тис. грн, або на 3,2 %. Їх обсяг зменшився з 17404,6 тис. грн до 16844,5 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана з нарахуванням амортизації, вибуттям окремих основних засобів або недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази готелю.

Водночас оборотні активи підприємства демонструють суттєве зростання. Обсяг запасів збільшився на 197,3 тис. грн, або на 81,1 %, що може свідчити

про розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів закупівель матеріалів, продуктів харчування та інших ресурсів для забезпечення функціонування готелю.

Особливо позитивною є динаміка грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій, обсяг яких у 2025 р. зріс удвічі – на 3641,8 тис. грн, або на 100,5 %, і досяг 7265,0 тис. грн. Це свідчить про значне покращення платоспроможності та ліквідності підприємства, а також про збільшення обсягу вільних фінансових ресурсів. Водночас дебіторська заборгованість та інші оборотні активи залишилися майже незмінними, скоротившись лише на 18,7 тис. грн, або на 0,2 %, що характеризує стабільність розрахунків із контрагентами.

У структурі пасивів позитивним фактором є зростання власного капіталу на 1495,9 тис. грн, або на 7,6 %, до рівня 21055,2 тис. грн. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та формування внутрішніх джерел фінансування діяльності. Частка власного капіталу у структурі балансу залишається досить високою, що позитивно характеризує фінансову стійкість готелю.

Разом із цим розрахунки та інші пасиви зросли на 1764,4 тис. грн, або на 13,3 %, і становили 15029,0 тис. грн. Це може свідчити про збільшення кредиторської заборгованості, поточних зобов'язань перед постачальниками, бюджетом або персоналом. Проте відсутність як короткострокових, так і довгострокових кредитів свідчить про те, що підприємство не використовує банківські позики у фінансуванні своєї діяльності, що знижує рівень фінансових ризиків та залежності від зовнішніх кредиторів.

Отже, результати аналізу агрегованого балансу свідчать про загальне покращення фінансового стану готелю у 2025 р. Позитивними тенденціями є зростання обсягу оборотних активів, збільшення грошових коштів, підвищення власного капіталу та відсутність кредитної заборгованості. Водночас скорочення необоротних активів та зростання поточних зобов'язань

потребують посилення уваги до оновлення матеріально-технічної бази й оптимізації структури джерел фінансування підприємства.

Аналіз табл. 2.6 свідчить про високий рівень платоспроможності готельного підприємства у 2024–2025 рр. та наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення стабільної господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Оцінка умов платоспроможності готельного підприємства

Умова платоспроможності	На 31.12.2024 тис. грн		На 31.12.2025 тис. грн	
I. $Z \leq [(BK+DK) - HA]$	З	(BK+DK)-HA	З	(BK+DK)-HA
	243,2	2154,7	440,5	4210,7
II. $(GK+DZ) \geq [KK+KZ]$	GK+DZ	KK+KZ	GK+DZ	KK+KZ
	15176,1	13264,6	18799,2	15029

Перша умова платоспроможності передбачає, що запаси підприємства повинні бути меншими або дорівнювати величині власних і довгострокових джерел фінансування за вирахуванням необоротних активів [61]:

$$Z \leq (VK+DK) - NA \quad (2.1)$$

У 2024 р. запаси підприємства становили 243,2 тис. грн, тоді як обсяг власних і довгострокових джерел фінансування після покриття необоротних активів дорівнював 2154,7 тис. грн. У 2025 р. запаси зросли до 440,5 тис. грн, проте джерела їх покриття також суттєво збільшилися – до 4210,7 тис. грн. Це свідчить про повне забезпечення запасів стабільними джерелами фінансування та підтверджує високий рівень фінансової стійкості підприємства.

Друга умова платоспроможності полягає у перевищенні оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями [61]:

$$GK+DZ \geq KK+KZ \quad (2.2)$$

У 2024 р. обсяг грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів становив 15176,1 тис. грн, що перевищувало поточні зобов'язання на 1911,5 тис. грн. У 2025 р. це перевищення зросло до 3770,2 тис. грн, оскільки оборотні активи збільшилися до 18799,2 тис. грн при зростанні короткострокових зобов'язань до 15029,0 тис. грн. Таким чином, підприємство має достатній обсяг ліквідних активів для своєчасного погашення поточних боргів, що характеризує його як платоспроможне та фінансово стійке.

Дані табл. 2.7 підтверджують позитивні результати оцінки фінансової стійкості підприємства. У 2024 р. надлишок власних оборотних коштів становив 1911,5 тис. грн, а у 2025 р. збільшився до 3770,2 тис. грн. Абсолютне зростання склало 1858,7 тис. грн, або 97,2 %. Це свідчить про значне зміцнення фінансової бази підприємства та зростання можливостей самостійного фінансування оборотних активів.

Таблиця 2.7

Характеристика забезпеченості запасів джерелами їх формування

ПОКАЗНИК	На 31.12.2024 тис. грн	На 31.12.2025 тис. грн	Абсолютне відхилення, (±), тис. грн	Відносне відхилення, (±), %
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (ВК – НА – З)	1911,5	3770,2	1858,7	97,2%
Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ВК+ДК – НА – З)	1911,5	3770,2	1858,7	97,2%
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел для формування запасів (ВК+ДК+КК – НА – З)	1911,5	3770,2	1858,7	97,2%

Аналогічні результати отримано і за показниками забезпеченості запасів власними та довгостроковими джерелами фінансування, а також загальною

величиною основних джерел їх формування. Оскільки підприємство не має довгострокових і короткострокових кредитів, усі показники мають однакові значення. Це означає, що запаси повністю формуються за рахунок власного капіталу без залучення позикових коштів.

Загалом результати аналізу свідчать про абсолютну фінансову стійкість готельного підприємства. Підприємство має достатній обсяг власних оборотних коштів, повністю забезпечує запаси стабільними джерелами фінансування та володіє високим рівнем платоспроможності. Позитивною тенденцією є майже дворазове зростання надлишку власних оборотних ресурсів у 2025 р., що підвищує фінансову незалежність і створює сприятливі умови для подальшого розвитку готелю.

Аналіз табл. 2.8 свідчить про достатній рівень фінансової стійкості готелю Ужгород у 2024–2025 рр. та позитивну динаміку забезпечення зобов'язань оборотними активами. Водночас підприємство не досягло рівня абсолютної фінансової стійкості, оскільки обсяг найбільш ліквідних активів є недостатнім для повного покриття поточних зобов'язань.

У 2025 р. обсяг грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій зріс із 3623,2 тис. грн до 7265,0 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про суттєве покращення ліквідності підприємства та збільшення вільних фінансових ресурсів. Разом із тим поточні зобов'язання також зросли – з 13264,6 тис. грн до 15029,0 тис. грн.

Оцінка абсолютної фінансової стійкості показує, що умова [61]:

$$GK \geq KZ, \quad (2.3)$$

не виконується ні у 2024 р., ні у 2025 р. У 2024 р. грошові кошти становили лише 3623,2 тис. грн при поточних зобов'язаннях 13264,6 тис. грн, а у 2025 р. – 7265,0 тис. грн при зобов'язаннях 15029,0 тис. грн. Це означає, що підприємство не може негайно погасити всі свої поточні борги виключно за рахунок абсолютно ліквідних активів.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості готелю «Ужгород»

Показники	Умовні позначення	На 31.12.2024 тис. грн	На 31.12.2025 тис. грн
Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	ГК	3623,2	7265
Грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	ГК+ДЗ	15176,1	18799,2
Оборотні активи	ГК+ДЗ+З	15419,3	19239,7
Розрахунки та інші пасиви	КЗ	13264,6	15029
Розрахунки, короткострокові кредити та інші позикові кошти	КЗ+КК	13264,6	15029
Розрахунки, короткострокові та довгострокові кредити та інші позикові кошти	КЗ+КК+ДК	13264,6	15029
Абсолютна фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК) \geq (КЗ)$	$3623,2 < 13264,6$	$7265 < 15029$
у короткостроковій перспективі;	$(ГК) \geq (КЗ+КК)$	$3623,2 < 13264,6$	$7265 < 15029$
у довгостроковій перспективі	$(ГК) \geq (КЗ+КК+ДК)$	$3623,2 < 13264,6$	$7265 < 15029$
Нормальна фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ)$	$15176,1 > 13264,6$	$18799,2 > 18799,2$
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ+КК)$	$15176,1 > 13264,6$	$18799,2 > 18799,2$
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ+КК+ДК)$	$15176,1 > 13264,6$	$18799,2 > 18799,2$
Передкризова фінансова стійкість:			
поточна;	$ГК+ДЗ+З \geq (КЗ)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ+З) \geq (КЗ+КК)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ+З) \geq (КЗ+КК+ДК)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$
Кризова фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ+КК)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ+КК+ДК)$	$15419,3 > 13264,6$	$19239,7 > 19239,7$

Проте аналіз нормальної фінансової стійкості демонструє позитивні результати. Умова [61]:

$$GK+DZ \geq KZ, \quad (2.4)$$

виконується упродовж обох років. У 2024 р. сума грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів становила 15176,1 тис. грн, що перевищувало поточні зобов'язання на 1911,5 тис. грн. У 2025 р. перевищення зросло до 3770,2 тис. грн, оскільки оборотні активи збільшилися до 18799,2 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання за рахунок реалізації оборотних активів.

Показники передкризової фінансової стійкості також мають позитивне значення. Умова [61]:

$$GK+DZ+Z \geq KZ, \quad (2.5)$$

виконується як у 2024 р., так і у 2025 р. Оборотні активи підприємства перевищують поточні зобов'язання, що підтверджує відсутність ризику втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Кризова фінансова стійкість для підприємства не характерна, оскільки умова [61]:

$$GK+DZ+Z < KZ, \quad (2.6)$$

не виконується. Навпаки, оборотні активи перевищують поточні зобов'язання, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та достатній рівень забезпечення поточних боргів.

Важливим позитивним аспектом є також відсутність короткострокових та довгострокових кредитів, що зменшує фінансові ризики та залежність готелю

від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство здійснює діяльність переважно за рахунок власного капіталу та поточних розрахунків, що позитивно характеризує його фінансову незалежність.

Отже, результати аналізу свідчать, що готель має нормальний тип фінансової стійкості. Підприємство є платоспроможним та здатним своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, хоча рівень абсолютної ліквідності залишається недостатнім для миттєвого погашення всіх боргів. Загалом фінансовий стан готелю можна оцінити як стабільний із позитивною тенденцією до зміцнення фінансової стійкості у 2025 р.

Аналіз табл. 2.9–2.10 свідчить про загалом задовільний рівень ліквідності та платоспроможності готелю Ужгород станом на 31.12.2025 р., хоча підприємство не має абсолютної ліквідності через недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.9

Виявлення умов платоспроможності підприємства на 31.12.2025, тис. грн

Показник				Зіставлення груп активів (А) і пасивів (П)	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)
АКТИВ		ПАСИВ			
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	3623	1. Найбільш термінові зобов’язання (П1)	13265	A1 < П1	-9641
				3623 < 13265	
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	11546	2. Короткострокові зобов’язання (П2)	0	A2 > П2	11546
				11546 > 0	
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	251	3. Довгострокові зобов’язання (П3)	0	A3 > П3	251
				251 > 0	
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	17405	4. Власний капітал (П4)	19559	П4 > А4	2155
				19559 > 17405	

Виявлення виконання умов ліквідності балансу готелю, тис. грн

Вид ліквідності	Умова	Зіставлення груп активів (А) і пасивів (П)	Виконання умов (виконується/не виконується)
Абсолютна ліквідність	$A1 \geq P1;$	3623 < 13265	не виконується;
	$A2 \geq P2;$	11546 > 0	виконується;
	$A3 \geq P3;$	251 > 0	виконується;
	$A4 \leq P4$	17405 < 19559	виконується;
Поточна ліквідність	$A1 + A2 \geq P1 + P2;$	15169 > 13265	виконується;
	$A4 \leq P4$	17405 < 19559	виконується;
Перспективна ліквідність	$A3 \geq P3;$	251 > 0	виконується;
	$A4 \leq P4$	17405 < 19559	виконується;
Баланс неліквідний	$A4 \geq P4$	17405 < 19559	не виконується;

Відповідно до результатів табл. 2.9, найбільш ліквідні активи підприємства (А1), до складу яких входять грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції, становили 3623 тис. грн, тоді як найбільш термінові зобов'язання (П1) дорівнювали 13265 тис. грн. Унаслідок цього утворився платіжний дефіцит у сумі 9641 тис. грн. Це свідчить про недостатність абсолютно ліквідних активів для негайного погашення термінових боргів підприємства.

Водночас активи, що швидко реалізуються (А2), становили 11546 тис. грн при відсутності короткострокових кредитів і позикових коштів ($P2 = 0$). Це забезпечило значний платіжний надлишок у розмірі 11546 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо активів, що повільно реалізуються (А3), які перевищують довгострокові зобов'язання на 251 тис. грн, оскільки довгострокові кредити та позики у підприємства відсутні.

Позитивною ознакою є також виконання умови [61]:

$$A4 \leq P4, \quad (2.7)$$

оскільки важкореалізовані активи (17405 тис. грн) є меншими за власний капітал (19559 тис. грн). Це означає, що необоротні активи підприємства повністю покриваються власними джерелами фінансування, що характеризує підприємство як фінансово стійке та незалежне від зовнішніх кредиторів.

Дані табл. 2.10 підтверджують, що умови абсолютної ліквідності виконуються лише частково. Основна умова [61]:

$$A1 \geq P1, \quad (2.8)$$

не виконується, оскільки найбільш ліквідні активи є меншими за найбільш термінові зобов'язання. Це означає, що підприємство не може миттєво погасити всі поточні борги лише за рахунок грошових коштів. Проте інші умови абсолютної ліквідності виконуються: активи, що швидко та повільно реалізуються, перевищують відповідні зобов'язання, а необоротні активи забезпечені власним капіталом.

Поточна ліквідність підприємства оцінюється позитивно, оскільки виконується умова [61]:

$$A1 + A2 \geq P1 + P2. \quad (2.9)$$

Сума найбільш ліквідних і швидкоореалізованих активів становить 15169 тис. грн, що перевищує поточні зобов'язання у розмірі 13265 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Перспективна ліквідність також є позитивною, оскільки повільно реалізовані активи перевищують довгострокові зобов'язання, які фактично відсутні. Це підтверджує стабільність фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі.

Водночас баланс підприємства не є неліквідним, оскільки умова [61]:

$$A4 \geq P4, \quad (2.10)$$

не виконується. Навпаки, власний капітал перевищує важкореалізовані активи, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості.

Отже, результати аналізу свідчать, що готель має задовільний рівень ліквідності та платоспроможності. Незважаючи на дефіцит абсолютно ліквідних активів для негайного погашення термінових зобов'язань, підприємство характеризується нормальною поточною та перспективною ліквідністю, високою фінансовою стійкістю та відсутністю критичної залежності від позикових коштів.

2.4. Аналіз інформаційних систем для управління готелем

В наш час ефективне функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від рівня впровадження та інтеграції інформаційних систем управління. Автоматизація ключових бізнес-процесів сприяє підвищенню якості обслуговування гостей, оптимізації діяльності персоналу, забезпеченню ефективного контролю фінансових операцій та зміцненню конкурентних позицій готелю на ринку.

Використання сучасних інформаційних систем у готельному господарстві забезпечує централізоване накопичення та обробку даних, оперативний доступ до необхідної інформації, а також автоматизацію значної кількості рутинних операцій. Це дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів, мінімізувати ймовірність помилок у роботі персоналу та забезпечити більш ефективне управління ресурсами підприємства.

Однією з ключових категорій програмного забезпечення, що використовується у сфері готельного господарства, є PMS-системи (Property Management System). Такі системи призначені для комплексної автоматизації основних процесів управління готелем, зокрема онлайн-бронювання номерів, реєстрації, поселення, обслуговування та виселення гостей, ведення інтегрованої клієнтської бази, динамічного контролю завантаженості

номерного фонду, обліку поточних фінансових операцій та формування аналітичної звітності.

PMS-системи виконують функцію центрального елементу цифрової інфраструктури готельного підприємства, забезпечуючи інтеграцію різних напрямів діяльності в єдиному інформаційному середовищі. Завдяки цьому підвищується оперативність обробки інформації, оптимізується взаємодія між структурними підрозділами та забезпечується ефективніший контроль за діяльністю підприємства.

Крім того, сучасні PMS-системи здатні інтегруватися з іншими цифровими сервісами, зокрема бухгалтерськими програмами, CRM-системами, онлайн-платформами бронювання та локальними системами контролю доступу. Серед найбільш поширених інформаційних систем для управління готелями можна виділити такі рішення, як Opera PMS, Fidelio, Cloudbeds та Hoteliga. Порівняння усіх цих систем між собою неведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика інформаційних систем управління готелем

Назва системи	Тип системи	Основні функції	Переваги	Недоліки
Opera PMS	PMS-система	Бронювання номерів, фінансовий облік, аналітика, управління персоналом	Висока масштабованість, широкий функціонал, інтеграція з іншими сервісами	Висока вартість впровадження та складність налаштування
Fidelio	PMS-система	Управління номерним фондом, реєстрація гостей, звітність	Надійність та популярність серед великих готелів	Потребує навчання персоналу
Cloudbeds	Хмарна PMS-система	Онлайн-бронювання, синхронізація каналів продажу, CRM	Зручний інтерфейс, доступ через Інтернет, автоматичні оновлення	Залежність від Інтернет-з'єднання
Hoteliga	Хмарна система управління	Контроль бронювання, фінансовий облік, база клієнтів	Простота використання, доступна вартість	Обмежений функціонал для великих готелів

Система Opera PMS вважається еталонним рішенням для великих готельних комплексів та міжнародних мереж. Вона забезпечує широкий функціонал для управління бронюванням, фінансами, аналітикою та взаємодією з клієнтами. Основною перевагою системи є висока масштабованість та підтримка інтеграції з великою кількістю сторонніх сервісів. Але при цьому саме складність налаштування таких систем та висока вартість впровадження можуть бути недоліками для невеликих готелів [62].

Інформаційна система Fidelio є однією з найдавніших та найбільш перевірених систем автоматизації готельного бізнесу, яка широко використовується у великих готелях та міжнародних готельних мережах. Система Fidelio забезпечує стабільне управління процесами бронювання, поселення та виселення гостей, фінансовими потоками, а також формуванням аналітичної та статистичної звітності. Важливою перевагою є високий рівень надійності та можливість інтеграції з локальними системами бухгалтерського обліку. Крім того, система підтримує багатомовний інтерфейс і може використовуватися у готелях різного типу. До недоліків належать складність архітектури, необхідність тривалого спеціального навчання персоналу та високі витрати на утримання локальної IT-інфраструктури [63].

Інформаційна система Cloudbeds орієнтована переважно на малі та середні готелі. Вона функціонує на основі SaaS-моделі (хмарні технології), що дозволяє отримувати користувачам доступ до системи через браузер без необхідності встановлення локального серверного обладнання. Основними перевагами є зручний інтерфейс, автоматична синхронізація з міжнародними платформами бронювання та відносно невисока вартість використання. Однак залежність від стабільного Інтернет-з'єднання може створювати певні ризики у поточній роботі системи [64].

Інформаційна система Hoteliga орієнтована переважно на невеликі готелі, хостели та апартаменти. Система працює у хмарному середовищі, що дозволяє отримувати доступ до даних з будь-якого пристрою, підключеного до мережі Інтернет. Основними функціями Hoteliga є управління бронюванням номерів,

ведення клієнтської бази, контроль платежів та автоматизація роботи адміністратора. Перевагами системи є простота використання, швидке налаштування та бюджетна вартість впровадження, що робить її привабливою для малого бізнесу. Окрім цього, система підтримує інтеграцію з популярними платформами онлайн-бронювання, що дозволяє автоматично оновлювати інформацію про доступність номерів. Водночас функціональні можливості системи можуть бути недостатніми для великих готельних комплексів із розгалуженою структурою управління (наприклад, за наявності SPA, ресторанів, конференц-центрів) [65].

Для оптимізації маркетингової активності та утримання гостей окрему увагу слід приділити використанню CRM-систем (Customer Relationship Management). На відміну від операційних PMS, вони спрямовані на стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами, накопичення інформації про вподобання гостей, історію їхніх звернень, відгуки та спеціальні побажання. Це сприяє підвищенню рівня персоналізації обслуговування та формуванню довгострокової лояльності клієнтів (LTV).

Серед найбільш поширених CRM-рішень на ринку виділяють як світові гіганти, так і сучасні українські платформи, адаптовані до вітчизняних реалій бізнесу (табл. 2.12).

Однією з найбільш популярних CRM-систем у світі є Salesforce. Дана система має широкий набір інструментів, які готелі можуть використовувати для управління клієнтською базою, автоматизації продажів, маркетингових кампаній та аналітики. Головною перевагою Salesforce є її гнучкість, проте висока вартість та надмірна складність інтерфейсу роблять її нераціональною для малого та середнього бізнесу в Україні [66].

CRM-система HubSpot CRM орієнтована на автоматизацію маркетингової діяльності та контент-комунікації з клієнтами. Перевагами системи є простий інтерфейс та наявність безкоштовної версії. Серед недоліків слід вказати стрімке зростання вартості за умови підключення професійних інструментів автоматизації та аналітики [67].

Порівняльна характеристика CRM-систем

Назва системи	Тип системи	Основні функції	Переваги	Недоліки
Salesforce [66]	Хмарна CRM-система	Управління клієнтською базою, маркетинг, аналітика, автоматизація продажів	Висока гнучкість, масштабованість, інтеграція з іншими сервісами	Висока вартість та складність освоєння
HubSpot CRM [67]	Хмарна CRM-система	Облік клієнтів, email-маркетинг, аналітика, автоматизація комунікації	Простий інтерфейс, безкоштовна версія, швидке впровадження	Обмежений функціонал базового тарифу
keyCRM	Хмарна українська CRM-система	Консолідація комунікацій (месенджери, соцмережі), облік клієнтів, аналітика, збір лідів, обробка замовлень	Український продукт, вбудовані інтеграції з українськими сервісами та месенджерами без доплат, низька ціна, легке налаштування	Орієнтація більше на товарний бізнес та послуги, менше специфічних готельних метрик
HelpCrunch	Хмарна українська платформа для комунікації та CRM	Оmnіканальний чат для сайту, автоматизація клієнтської підтримки, email-маркетинг, база знань	Український продукт, потужний інструмент для утримання клієнтів на сайті, автоматичні сценарії чатів, якісна локальна підтримка	Фокусується переважно на клієнтському сервісі та діалогах, а не на глибокому фінансовому обліку

Для малих та середніх готельних підприємств в Україні найбільш фінансово вигідним та технологічно виправданим є використання вітчизняних систем, таких як KeyCRM або HelpCrunch.

KeyCRM – це сучасна українська CRM-система, яка дозволяє готелю об'єднати всі канали комунікації з клієнтами (Viber, Telegram, Instagram, Facebook, Email та телефонію) в єдиному робочому вікні. Головна перевага

системи полягає в тому, що всі базові інтеграції вже вбудовані «з коробки» і не потребують залучення дорогих програмістів для налаштування. Платформа забезпечує швидкий збір лідів (запитів на бронювання), ведення детальної картки клієнта та базовий фінансовий аналіз. Оскільки це український продукт, він повністю відповідає вимогам національного законодавства щодо захисту персональних даних і має доступну вартість без прив'язки до кількості користувачів [68].

HelpCrunch є провідною українською платформою для автоматизації клієнтського сервісу та взаємодії з відвідувачами сайту готелю. Система поєднує в собі функціонал розумного онлайн-чату, інструментів для email-маркетингу та CRM-модуля для ведення бази клієнтів. Завдяки HelpCrunch готель може автоматизувати первинні відповіді на поширені запитання гостей (через налаштування чат-ботів та інтегровану Базу знань), утримувати користувачів на сайті, стимулюючи їх до прямих бронювань без посередників, та налаштовувати тригерні розсилки після виїзду гостя для збору відгуків. Продукт вирізняється високою швидкістю роботи, стильним інтерфейсом та оперативною українськомовною підтримкою [69].

Аналіз існуючих рішень показує, що вибір конкретної інформаційної системи залежить від масштабу готельного підприємства, його фінансових можливостей, глибини потреб автоматизації та вимог до функціональності. Найбільш ефективною моделлю для сучасного готелю є поєднання гнучкої PMS-системи (наприклад, Cloudbeds або Hoteliga) з локально адаптованою українською CRM-платформою (KeyCRM чи HelpCrunch) для забезпечення бездоганного клієнтського сервісу та максимізації прибутку.

Таким чином, готель «Ужгород» функціонує як багатофункціональний готельний комплекс із вигідним центральним розташуванням, що гарантує високу транспортну доступність і забезпечує інтерес з боку ділових гостей та туристів. Диверсифікований номерний фонд дозволяє гнучко задовольняти запити різних сегментів споживачів. Наявність розвиненої інфраструктури (зокрема конференц-залів та додаткових сервісів) підтверджує стратегічну

орієнтацію закладу на розвиток бізнес-туризму та системне підвищення якості обслуговування.

Комплексний аналіз діяльності підприємства за 2021–2025 рр. засвідчив суперечливі тенденції:

- спостерігається зміцнення власного капіталу, покращення ліквідності й фінансової стійкості, що знизило залежність готелю від зовнішніх джерел фінансування. Розрахунки підтверджують нормальний тип фінансової стійкості та достатній рівень платоспроможності – формування запасів відбувається переважно за рахунок власних ресурсів;

- зафіксовано зниження ключових показників рентабельності (ROA, ROE та чистої маржі). Цей спад зумовлений випереджальним зростанням операційних витрат порівняно з доходами, що вказує на зниження ефективності використання активів і капіталу. Крім того, виявлено дефіцит найбільш ліквідних коштів для миттєвого погашення поточних зобов'язань.

Загальний фінансовий стан готелю оцінюється як стабільний із позитивною динамікою до зміцнення. Проте подальший розвиток вимагає оптимізації витратної частини та пошуку резервів підвищення прибутковості.

Оцінка інформаційного контуру управління довело, що інтеграція сучасних PMS- та CRM-систем є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності готелю. Автоматизація операційних процесів через PMS-рішення підвищує ефективність внутрішнього менеджменту, тоді як CRM-інструменти оптимізують взаємодію з клієнтами та трансформують її у довгострокову лояльність. Конкретний вибір програмного забезпечення має корелювати з масштабами бізнесу та його бюджетом, безпосередньо визначаючи позиції готелю на ринку гостинності.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Впровадження хмарної PMS-системи управління готелем

В умовах глобальної цифровізації індустрії гостинності та посилення ринкової конкуренції ефективність діяльності готельного підприємства безпосередньо залежить від рівня автоматизації, інтеграції та оптимізації його ключових управлінських і технологічних процесів. Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Ужгород» за період 2021–2025 рр., проведений у другому розділі дослідження, виявив суперечливі тенденції. Попри стабільне зростання обсягів чистого доходу від реалізації послуг (на 25,7 % за досліджуваний період), на підприємстві спостерігається випереджальне збільшення собівартості та інших операційних витрат, що призвело до стрімкого скорочення чистого прибутку – з 5233,4 тис. грн у 2023 р. до 1590,8 тис. грн у 2025 р., а також падіння показників рентабельності активів (ROA) з 19,60 % до 4,41 % та власного капіталу (ROE) з 47,87 % до 7,83 % [60].

Зазначені деструктивні чинники свідчать про зниження ефективності використання наявних ресурсів, підвищення витратомісткості операційної діяльності та наявність дефіциту найбільш ліквідних коштів для негайного виконання поточних зобов'язань. За таких умов критично необхідним стратегічним кроком є впровадження інноваційних цифрових рішень, спрямованих на посилення контролю за витратами, підвищення операційної ефективності, мінімізацію впливу людського фактора та пошук додаткових джерел доходу за рахунок оптимізації системи управління. Одним із найбільш дієвих та технологічно виправданих напрямків вирішення окреслених проблем є перехід від застарілих або локальних методів обліку до впровадження сучасної хмарної системи управління готелем – PMS (Property Management System) [62].

Для готелю «Ужгород» обґрунтовано доцільність впровадження інноваційної хмарної PMS-системи Mews, яка є однією з провідних світових платформ автоматизації готельного бізнесу. Вибір системи Mews зумовлений потребою готелю в гнучкому управлінні диверсифікованих номерів (від категорії «Стандарт» до «Люкс») та багатофункціональною інфраструктурою, що включає ресторан, лобі-бар, конференц-зал, масажний кабінет і перукарню [59]. Система орієнтована на концепцію мобільного управління (Mobile-first) та безперешкодну інтеграцію фронт-офісу, бек-офісу, фінансів, хаускіпінгу та взаємодії з гостями в єдиному цифровому середовищі.

Основними технологічними та експлуатаційними перевагами системи Mews для готелю «Ужгород» є [70]:

1. Хмарна архітектура (Cloud-native), що забезпечує цілодобовий доступ до системи з різних пристроїв (комп'ютер, планшет, смартфон) через мережу Інтернет. Завдяки ній зникає необхідність утримувати дорогу локальну IT-інфраструктуру, серверне обладнання та штат системних адміністраторів.

2. Наскрізна автоматизація Front Office, що допоможе мінімізувати рутинні операції при бронюванні, поселенні (Check-in) та виселенні (Check-out) гостей. Також відіграє роль у підтримці кіосків самообслуговування та мобільного заселення.

3. Інтегрований менеджер каналів (Channel Manager), який відповідає за централізоване управління номерним фондом і динамічними тарифами та створює миттєву двосторонню синхронізацію з міжнародними платформами онлайн-бронювання (Booking.com, Expedia, Agoda тощо) та власним модулем бронювання на сайті готелю, що виключає ризик овербукінгу.

4. Екосистема відкритих API (Mews Marketplace) надасть можливість безперешкодного підключення зовнішніх цифрових сервісів – локальних ресторанних POS-систем (для обліку операцій у ресторані та лобі-барі), систем контролю доступу (електронні замки в номерах), бухгалтерського програмного забезпечення та CRM-платформ.

5. Оптимізація роботи Housekeeping та технічних служб включає наявність спеціалізованого мобільного додатка для покоївок та інженерів, що дозволяє контролювати статус прибирання номерів у режимі реального часу, оперативно розподіляти завдання та фіксувати технічні несправності.

6. Потужний фінансово-аналітичний блок розкривається шляхом автоматичного формування рахунків, контролю дебіторської та кредиторської заборгованості, розрахунку ключових готельних метрик та генерації звітності для підтримки тактичних і стратегічних рішень менеджменту.

7. Безпека та комплаєнс представляють собою відповідність міжнародним стандартам безпеки даних платіжних карток PCI DSS, протоколам шифрування та вимогам захисту персональних даних, автоматичне хмарне резервне копіювання.

Система Mews дозволяє повністю автоматизувати та реструктуризувати основні бізнес-процеси готелю «Ужгород». Її функціональну архітектуру у розрізі блоків управління деталізовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні функціональні можливості PMS-системи Mews [70]

Функціональний блок	Зміст функцій та специфіка застосування в готелі «Ужгород»
1	2
Управління бронюванням	Автоматичний прийом онлайн-бронювань із сайту та OTA; реалізація стратегії динамічного ціноутворення (Revenue Management) залежно від сезонності, дня тижня та поточного рівня завантаженості номерного фонду; управління правилами скасування та передоплати
Front Office (Служба прийому та розміщення)	Дистанційна та локальна реєстрація гостей; ведення інтегрованих цифрових профілів клієнтів із фіксацією історії уподобань; управління розподілом номерів; інтеграція з кодувальниками електронних ключів; швидке оформлення групових заїздів (наприклад, для учасників семінарів і тренінгів у конференц-залі)
Housekeeping (Служба обслуговування номерного фонду)	Автоматичний моніторинг і зміна статусів кімнат (брудна/чиста/інспекція); облік витратних матеріалів і готельної парфумерії; планування генеральних прибирань; миттєве сповіщення рецепції про готовність номера до заселення через мобільний інтерфейс покоївки
Фінансовий облік та POS-інтеграція	Генерація та фіскалізація рахунків; автоматичне нарахування вартості додаткових послуг ресторану, лобі-бару, масажного кабінету та перукарні на єдиний рахунок гостя («на кімнату») завдяки API-інтеграції; контроль платіжних шлюзів (Mews Terminals)

Продовження табл. 3.1

1	2
CRM та управління лояльністю	Консолідація клієнтської бази; автоматичне надсилення тригерних листів (Pre-stay / Post-stay email) для збору відгуків та стимулювання прямих повторних бронювань; сегментація гостей на корпоративних, MICE та індивідуальних туристів
Аналітика та звітність	Генерація щоденних звітів керівника (Manager Report); глибокий аналіз рентабельності каналів продажу та ефективності завантаження категорій номерів; візуалізація фінансових потоків для оперативного виявлення та усунення касових розривів

Впровадження хмарної PMS-системи Mews виступає прямим інструментом антикризового менеджменту, оскільки дозволяє безпосередньо впливати на операційні проблеми, ідентифіковані в процесі фінансово-економічного аналізу готелю «Ужгород»:

1. За рахунок автоматизації рутинних, повторюваних операцій істотно знижується трудомісткість роботи персоналу. Це дозволяє стримати зростання витрат на оплату праці та оптимізувати чисельність персоналу (яка стабільно складає 63–66 осіб) без втрати якості сервісу.

2. Усунення людського фактора при ручному введенні даних запобігає втраті замовлень, дублюванню інформації та некоректному нарахуванню вартості послуг ресторану чи конференц-сервісу.

3. Використання вбудованих інструментів динамічного ціноутворення дозволяє автоматично підвищувати вартість номерів у періоди високого попиту (наприклад, під час проведення масштабних ділових заходів у конференційній зоні готелю) та залучати гостей знижками в низький сезон, що стимулює приріст доходів.

4. Автоматизація контролю дебіторської заборгованості корпоративних клієнтів (організаторів конференцій) та миттєве проведення безготівкових платежів через інтегровані термінали сприятимуть швидшому накопиченню вільних грошових коштів на рахунках готелю, ліквідуючи виявлений дефіцит абсолютно ліквідних активів.

Для мінімізації ризиків операційного збою та забезпечення безперервності бізнес-процесів готелю «Ужгород», проєкт автоматизації доцільно реалізувати поетапно протягом чітко визначеного часового регламенту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Регламент та етапи впровадження PMS-системи Mews у готелі «Ужгород»

Етап	Назва етапу	Зміст робіт та заходи	Термін виконання
1	Підготовчий етап	Детальний аудит поточних бізнес-процесів усіх підрозділів готелю, формування технічного завдання, затвердження специфікацій інтеграції з ресторанным POS-софтом, вибір оптимального тарифного плану Mews	1–2 тижні
2	Технічна підготовка	Модернізація та тестування інтернет-інфраструктури готелю (забезпечення резервних каналів зв'язку), закупівля та налаштування планшетів для покоївок і терміналів для Front Office	1 тиждень
3	Налаштування системи	Внесення цифрової моделі готелю (архітектура номерів, поверхи, категорії), формування тарифних сіток, підключення модулів інтеграції з ОТА, платіжними шлюзами та ресторанными точками продажу	2 тижні
4	Міграція даних	Консолідація та перенесення наявної інформації про майбутні бронювання, історію профілів постійних гостей та фінансові баланси контрагентів у хмарну базу даних Mews	3–5 днів
5	Навчання персоналу	Проведення спеціалізованих тренінгів та симуляцій для адміністраторів рецепції, керівників служб, покоївок, фінансово-бухгалтерського відділу та вищого менеджменту готелю	1–2 тижні
6	Тестова експлуатація	Паралельний запуск системи в тестовому режимі, перевірка коректності взаємодії з електронними замками та ресторанными POS, виявлення та оперативне усунення помилок у роботі персоналу	1 тиждень
7	Повноцінний запуск	Остаточне введення хмарної PMS-платформи в промислову експлуатацію, повне відключення старих методів обліку, щоденний моніторинг технічних та операційних показників ефективності	Постійно (з моменту запуску)

Впровадження хмарної PMS-системи Mews потребує капітальних інвестицій на першочерговому етапі, що у першу чергу пов'язано з оплатою ліцензій, закупівлею терміналів та планшетів, консалтингу та навчання, проте завдяки відсутності витрат на утримання фізичних серверів та ліцензійного

оновлення, очікуваний довгостроковий економічний ефект є суттєвим. Основними джерелами формування додаткового чистого прибутку та зниження собівартості є:

1. Суттєве скорочення витрат на паперовий документообіг, друк та канцелярські товари за рахунок повного переходу на електронні картки реєстрації, цифрові інвойси та безпаперові звіти для Housekeeping.
2. Оптимізація фонду оплати праці та супутніх адміністративних витрат завдяки підвищенню продуктивності праці наявних співробітників та відсутності потреби у розширенні штату.
3. Мінімізація прямих фінансових втрат від недозавантаження номерного фонду завдяки автоматизованому алгоритму Dynamic Pricing та усуненню помилок ручного керування квотами на ОТА.
4. Збільшення частки високомаржинальних прямих бронювань через модуль на офіційному сайті, що дозволяє знизити витрати на виплату комісійних винагород посередникам (Booking.com тощо).
5. Зростання середнього чеку (Guest Spend) внаслідок налаштування автоматичних пропозицій додаткових послуг (масаж, перукарня, замовлення кава-брейків чи бізнес-ланчів) на етапі онлайн-реєстрації гостя.

На основі узагальнення світового досвіду впровадження платформи Mews в аналогічних міських готелях бізнес-класу, для готелю «Ужгород» прогнозуються такі прогностичні фінансово-економічні результати:

- зниження адміністративно-управлінських витрат на 2–5 % за рахунок ліквідації рутинного документообігу та автоматизації звітності;
- зростання чистого доходу від реалізації послуг на 1–3 % внаслідок гнучкого управління тарифами, підвищення завантаження номерів та активізації крос-продажів додаткових сервісів готельного комплексу;
- підвищення загальної продуктивності праці персоналу на 10–15 % завдяки оптимізації внутрішньої комунікації служб (зокрема Front Office та Housekeeping);

– скорочення часу безпосереднього обслуговування гостей при заселенні/виселенні на 20–30 %, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та якість сервісу.

Таким чином, впровадження хмарної PMS-системи Mews є обґрунтованим, високоефективним стратегічним заходом для готелю «Ужгород». Перехід на дану цифрову платформу забезпечить комплексну автоматизацію ключових контурів управління, дозволить подолати негативну тенденцію зростання собівартості, покращить загальні показники рентабельності активів та капіталу. У довгостроковій перспективі інтеграція Mews з іншими інноваційними IT-рішеннями (зокрема вітчизняними CRM-системами) закладе надійний фундамент для повної цифрової трансформації підприємства та суттєвого зміцнення його конкурентного потенціалу на вітчизняному ринку гостинності.

3.2. Впровадження CRM-системи та цифрового маркетингу для підвищення лояльності клієнтів і збільшення обсягів продажів

У сучасних висококонкурентних і динамічних умовах ринку готельних послуг ключовим фактором забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності підприємства є перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин, орієнтованого на формування тривалих зв'язків із клієнтами та максимізацію їхньої життєвої цінності (Customer Lifetime Value – CLV). Проведений у другому розділі аналіз фінансово-господарських показників готелю «Ужгород» за період 2021–2025 рр. продемонстрував стійку тенденцію випереджального зростання собівартості послуг над чистим доходом підприємства, що спровокувало падіння чистої маржі з 11,90 % у 2023 р. до критичних 3,38 % у 2025 р.[60]. За умов обмеженої рентабельності особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інноваційних технологій інтернет-маркетингу. Вони спроможні забезпечити

диверсифікацію джерел доходу, знизити витрати на залучення нових гостей (Customer Acquisition Cost – САС) та суттєво збільшити частку повторних бронювань.

Одним із найбільш ефективних засобів досягнення зазначених цілей є інтеграція спеціалізованого програмного забезпечення класу CRM (Customer Relationship Management). Враховуючи необхідність побудови безпечної цифрової інфраструктури, адаптованої до вимог національного законодавства та сучасних бізнес-реалій України, а також спираючись на результати аналізу інформаційних систем у підрозділі 2.4, для готелю «Ужгород» обґрунтовано впровадження сучасної української хмарної платформи KeyCRM. На відміну від громіздких закордонних аналогів (наприклад, Salesforce) або заблокованих продуктів походження країни-агресора, KeyCRM забезпечує багаторівневу систему комунікацій з моменту впровадження, має доступну вартість ліцензій та підтримує безперешкодну двосторонню інтеграцію через API з раніше запропонованою PMS-системою Mews.

Основною метою впровадження CRM-системи KeyCRM є ліквідація розпорошеності даних та формування єдиного, структурованого цифрового репозиторію (бази даних) клієнтів готелю «Ужгород». Інтегрована картка гостя накопичуватиме вичерпний спектр інформації:

1. Загальна інформація про клієнта: ПІБ, стать, вік, країна походження, контактні дані (телефон, email, месенджери).
2. Історія взаємодії: точна хронологія та кількість попередніх бронювань, тривалість проживання, улюблені категорії номерів, а також улюблені канали бронювання (прямий сайт, Booking.com, офлайн-рецепція).
3. Поведінкові та персональні уподобання: специфікації щодо клімат-контролю в номері, особливості харчування на «шведському столі» під час сніданку, схильність до користування додатковою інфраструктурою – замовлення послуг масажного кабінету, перукарні чи бронювання конференційного простору.

4. Фінансові метрики: сукупний обсяг витрачених коштів (Total Spend), середній чек (AOV) та рівень лояльності у межах внутрішньої програми готелю.

Наявність такої структурованої інформації дозволить менеджменту готелю відійти від масового, неперсоніфікованого маркетингу та здійснювати точну мікросегментацію клієнтської бази (наприклад, виділяти сегменти: «MICE/Корпоративні клієнти», «VIP-туристи», «Короткострокові бізнес-мандрівники»). Це дозволить генерувати індивідуальні комерційні пропозиції з високим рівнем зацікавленості.

Важливою функціональною перевагою KeyCRM є автоматизація комунікаційних циклів на кожному етапі взаємодії. Завдяки вбудованим шлюзам та інтеграції з PMS Mews, система автоматично, без залучення адміністраторів, реалізує тригерні ланцюжки повідомлень через найбільш популярні серед українських споживачів канали (Viber, Telegram, Email, SMS):

1. Етап підтвердження: миттєве надсилання цифрового ваучера, умов заїзду, правил користування закритою парковкою готелю та меню сніданків.

2. Етап проживання: автоматичне вітання гостя після Check-in, надання паролю від безкоштовного Wi-Fi, інформування про години роботи ресторану, лобі-бару та можливість запису до перукарні чи масажного кабінету.

3. Етап утримання: надсилання інвойсу, висловлення подяки за візит, автоматичне посилення для збору відгуків (NPS-опитування) та нарахування бонусів за програмою лояльності.

Для стимулювання повторного попиту та утримання найбільш прибуткових клієнтів на базі CRM-системи розробляється та впроваджується багаторівнева накопичувальна програма лояльності під назвою «Uzhgorod Hospitality Club». Її стратегічна особливість полягає в тому, що бали (бонуси) нараховуються не лише за безпосереднє проживання в готелі, а й за споживання будь-яких супутніх послуг комплексу – проведення банкетів у ресторані, замовлення кава-брейків під час бізнес-семінарів у конференційній залі, а також за оплату процедур у масажному кабінеті чи перукарні. У межах CRM гості

розподіляються на статуси (наприклад: Silver, Gold, Platinum), кожен з яких відкриває доступ до ексклюзивних привілеїв: від безкоштовного раннього заїзду до гарантованого підвищення категорії номера або знижок на оренду конференц-залу. Це створює дієві психологічні та економічні стимули обирати готель «Ужгород» під час наступних візитів до регіону.

Ефективність функціонування CRM-системи мультиплікується завдяки розгортанню комплексної стратегії цифрового маркетингу (Digital Marketing). Сучасні реалії ринку доводять, що класичні інструменти просування втрачають рентабельність, тоді як цифрові канали дозволяють оптимізувати маркетинговий бюджет завдяки точному таргетуванню на цільову аудиторію та наскрізній аналітиці результативності кожної рекламної кампанії. Пріоритетні напрямки цифрового маркетингу для готелю «Ужгород» та механізми їх реалізації систематизовано в табл. 3.3.

Пряма інтеграція модуля бронювання з хмарною системою Mews дозволяє відображати актуальну доступність номерного фонду та ціни в режимі реального часу. Зменшення залежності від міжнародних онлайн-посередників (OTA), які стягують комісію у розмірі 15–20 % від вартості кожної трансакції, є найважливішим резервом зниження витратомісткості готелю та підвищення його чистого прибутку.

Для наочного відображення архітектури та логіки руху інформаційних потоків у межах модернізованого контуру управління розроблено структурну схему взаємодії цифрових елементів (рис. 3.1).

Там відбувається фіксація первинного контакту, обробка замовлення менеджером і подальша автоматична передача підтверджених даних у PMS-систему Mews для бронювання номера. Зворотний зв'язок забезпечує передачу фінансових та операційних даних із Mews до KeyCRM для автоматичного нарахування бонусів та формування індивідуального профілю лояльності гостя.

Спільне впровадження CRM-системи KeyCRM та розгортання комплексу інструментів цифрового маркетингу дозволить готелю «Ужгород» отримати суттєві економічні та організаційні переваги.

Таблиця 3.3

Напрямки цифрового маркетингу готелю «Ужгород» та інструменти їх реалізації

Маркетинговий канал	Зміст заходів та інструменти реалізації	Цільова метрика ефективності
Модернізація та оптимізація сайту (Web-development & SEO)	Масштабний редизайн сайту, адаптація під мобільні пристрої, повна інтеграція з Web-booking модулем від PMS Mews; пошукова оптимізація під цільові запити («готель у центрі Ужгорода», «конференц-зал Ужгород»)	Зростання частки прямих бронювань (Direct Booking Rate), оптимізація позицій у видачі Google
Контекстна реклама (PPC Advertising)	Налаштування та запуск таргетованих кампаній у Google Ads (пошукова реклама та Google Display Network) за брендовими, геолокаційними та комерційними запитами бізнес-туристів	Рівень конверсії (CR), рентабельність інвестицій у рекламу (ROAS)
Маркетинг соцмережах (SMM & Target)	Ведення офіційних сторінок у Facebook та Instagram. Створення візуального контенту (панорамні види, інтер'єри номерів, ресторанні страви, бізнес-заходи у залі); запуск таргет-реклами на ділову аудиторію та організаторів MICE	Рівень залученості аудиторії (ER), кількість лідів (запитів на бронювання)
Управління репутацією (ORM / SERM)	Моніторинг та оперативне реагування на відгуки гостей на платформах Google My Business, TripAdvisor та OTA; стимулювання публікації позитивних відгуків за допомогою бонусів через CRM	Рейтинг готелю (Rating score), індекс лояльності клієнтів (NPS)



Рис. 3.1. Інтегрована система управління взаємовідносинами

На основі розрахунків та релевантного досвіду готельних підприємств аналогічного типу, очікується досягнення таких результатів:

- збільшення кількості повторних бронювань на 15–20 % протягом першого року експлуатації за рахунок ефективної роботи програми лояльності;
- підвищення середньорічного рівня завантаженості номерного фонду на 5–10 % завдяки оптимізації маркетингової активності в періоди сезонного спаду попиту;
- зростання сукупних доходів від реалізації готельних та супутніх послуг на 1–2 % за рахунок підвищення середнього чеку завдяки крос-продажам послуг ресторану, конференційного та SPA-сервісу;
- зниження загальних витрат на залучення клієнтів (CAC) на 2–5 % шляхом заміщення дорогого платного трафіку та високих комісій OTA групою постійних гостей, які здійснюють прямі безкоштовні бронювання через сайт готелю.

Таким чином, інтеграція хмарної CRM-системи KeyCRM у поєднанні з диверсифікованими інструментами цифрового маркетингу є стратегічно обґрунтованим напрямком модернізації системи управління готелю «Ужгород». Реалізація запропонованих інновацій дозволить оптимізувати маркетингові витрати, зупинити падіння операційної рентабельності, суттєво наростити чистий прибуток та забезпечити стійкі ринкові позиції готельного підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Створення системи бізнес-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень

У сучасних умовах високотехнологічного розвитку індустрії гостинності фундаментальною передумовою забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності підприємства є перехід до концепції управління на основі даних (Data-driven management). Стрімке збільшення обсягів різномірної інформації, що генерується у процесі щоденного функціонування готельного

комплексу, вимагає застосування передових аналітичних інструментів, спроможних здійснювати інтеграцію, консолідацію та багатовимірний аналіз операційних і фінансових показників у режимі реального часу. Найбільш ефективним технологічним рішенням для реалізації цих завдань є впровадження систем бізнес-аналітики – Business Intelligence (BI).

Проведений у другому розділі дослідження комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Ужгород» за період 2021–2025 рр. виявив, що на тлі позитивної динаміки валових доходів та високих показників автономії (58,35 % у 2025 р.) спостерігається стрімке зростання собівартості реалізованих послуг порівняно з темпами приросту чистого доходу. Це призвело до трикратного скорочення фінансового результату до оподаткування (з 6382,20 тис. грн у 2023 р. до 1940,00 тис. грн у 2025 р.) та падіння чистої маржі до 3,38%. Зазначені деструктивні тенденції свідчать про критичну потребу в оптимізації витратомісткості діяльності, посиленні контролю за центрами відповідальності та ліквідації дефіциту абсолютно ліквідних коштів. Впровадження сучасної BI-платформи покликане забезпечити керівництво готелю об'єктивним інструментарієм для виявлення прихованих резервів економії ресурсів, гнучкого оперативного планування та підвищення рентабельності бізнесу.

Для готелю «Ужгород» обґрунтовано доцільність розгортання та архітектурної побудови системи бізнес-аналітики на основі передового хмарного програмного продукту Microsoft Power BI. Вибір даної платформи зумовлений її високою індустріальною гнучкістю, потужними математичними алгоритмами моделювання даних, наявністю розвинених засобів дата-візуалізації та можливістю безперешкодної конекції через API з раніше запропонованими до впровадження хмарною PMS-системою Mews, українською CRM-платформою KeyCRM, а також локальними системами бухгалтерського обліку та вебметриками офіційного сайту.

Стратегічною метою створення BI-системи є формування єдиного цифрового центру управлінської інформації («єдиного джерела правди»). Це

дозволить нівелювати проблему інформаційної ізолюваності окремих підрозділів (номерного фонду, ресторану, лобі-бару, конференційного сервісу, перукарні та масажного кабінету), автоматизувати рутинну звітність та трансформувати сирі операційні дані у прибуткові управлінські рішення.

Процес функціонування інтегрованої системи бізнес-аналітики передбачає трирівневу архітектуру обробки інформаційних потоків:

1. Рівень джерел даних: автоматичне вивантаження транзакційних та поведінкових даних із PMS Mews (статуси номерів, тарифи, профілі), KeyCRM (ефективність реклами, ліди, комунікації), бухгалтерської системи (витрати на оплату праці, енергоносії, закупівлі для ресторану), Google Analytics (трафік та конверсія сайту) та безпосередньо з платформ онлайн-бронювання (OTA).

2. Рівень трансформації та моделювання (ETL-процес): очищення, структурування та консолідація зібраної інформації в аналітичному сховищі даних Power BI за допомогою мови формул DAX (Data Analysis Expressions).

3. Рівень візуалізації: генерація інтерактивних, динамічних інформаційних панелей (Dashboards) для різних рівнів менеджменту комплексу.

Консолідація інформаційних потоків у середовищі Power BI дозволяє автоматично розраховувати та виводити на екрани керівників ключові метрики ефективності. Для забезпечення системного контролю за операційною та фінансовою діяльністю готелю «Ужгород» у межах BI-платформи розроблено архітектуру трьох спеціалізованих аналітичних панелей, зміст яких наведено в табл. 3.4.

Застосування інтерактивних аналітичних панелей Power BI дозволяє повністю переформатувати систему управління витратами готелю «Ужгород». Завдяки можливості деталізації («Drill-down») будь-якого узагальненого показника, вищий менеджмент отримує змогу здійснювати поглиблений аналіз структури собівартості за центрами відповідальності (номерний фонд, ресторанна служба, конференц-сервіс, перукарня, масажний кабінет).

Таблиця 3.4

Архітектура та зміст інтерактивних інформаційних панелей (Dashboards) у
Power BI для готелю «Ужгород»

Назва дашборду	Ключові показники та аналітичні розрізи (Метрики)	Основне управлінське завдання
1. Фінансово-економічний дашборд (для Генерального директора)	Динаміка чистого доходу та собівартості; чиста маржа; коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності; рівень рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE); обсяг вільного грошового потоку (Cash Flow); стан кредиторської заборгованості перед постачальниками ресторану й інфраструктури	Стратегічний моніторинг фінансової стійкості, контроль темпів зростання витрат, запобігання касовим розривам
2. Операційно-комерційний дашборд (для Комерційного директора та Revenue-менеджера)	Завантаженість номерного фонду (Occupancy Rate); середня ціна проданого номера (ADR); дохід на один доступний номер (RevPAR); Total RevPAR (з урахуванням доходів ресторану, перукарні, масажного кабінету та конференційного сервісу); частка прямих продажів порівняно з OTA; темпи бронювання (Booking Pace)	Максимізація доходу від реалізації послуг розміщення та супутньої інфраструктури, оптимізація тарифної сітки готелю
3. Маркетинговий дашборд (для Директора з маркетингу та керівника відділу продажів)	Вартість залучення клієнта (CAC); життєва цінність клієнта (LTV); частка та частота повторних бронювань учасників «Uzhgorod Hospitality Club»; ефективність рекламних кампаній у Google Ads, Facebook та Instagram (ROAS, ROMI); індекс задоволеності гостей (NPS/CSI); статистика лідів у KeyCRM	Управління клієнтською лояльністю, підвищення конверсії рекламних каналів, розширення бази постійних гостей

Це дозволить оперативно виявляти та локалізувати зони перевищення лімітів витрат (наприклад, перевитрати на енергоносії, закупівлю розхідних матеріалів чи неефективне кадрове планування в дні низького завантаження), що безпосередньо вплине на відновлення показників рентабельності активів та капіталу.

Важливим вектором інноваційного розвитку готельного підприємства у межах BI-системи є розгортання модулів прогнозної аналітики (Predictive

Analytics) із залученням вбудованих алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання Microsoft. Power BI здатна генерувати точні прогнози завантаженості готелю на 30–90 днів наперед на основі аналізу даних готелю [60] за 2021–2025 рр., врахування коефіцієнтів сезонності, макроекономічних чинників та поточної активності бронювання конференц-залу. Це дозволить комерційній службі реалізувати бездоганне динамічне ціноутворення, а службі Housekeeping та ресторану – гнучко оптимізувати графіки виходу персоналу (управління чисельністю, яка коливається в межах 63–66 осіб [60]) та обсяги закупівель продуктів для сніданків «шведський стіл», мінімізуючи операційні втрати.

Суттєвою організаційною перевагою впровадження Power BI є повна автоматизація процесів формування управлінської звітності. Традиційні методи підготовки аналітичних довідок, що практикувалися в готелі «Ужгород», потребували значних трудовитрат фінансового відділу та супроводжувалися тривалим ручним збором даних з різних таблиць, що часто призводило до запізнення інформації та унеможливлювало швидке реагування на касові розриви. Система бізнес-аналітики забезпечує миттєве автоматичне оновлення всіх пов'язаних графіків і таблиць при надходженні нових транзакцій у Mews або KeyCRM, що вивільняє робочий час менеджерів для виконання стратегічних завдань.

Економічна та операційна ефективність від упровадження системи бізнес-аналітики Power BI у готелі «Ужгород» підтверджується такими прогностичними розрахунками:

- скорочення часових витрат на збір, обробку та формування управлінської звітності до 60 %, що кардинально підвищує швидкість та гнучкість прийняття рішень топменеджментом;
- зменшення непродуктивних операційних витрат і невиправданої собівартості до 2 % за рахунок ліквідації втрат ресурсів;

- підвищення точності бюджетування до 95–98 %, що дозволить ефективно управляти оборотним капіталом та стабілізувати показники ліквідності готелю;
- додатковий приріст загальної прибутковості готелю на 1–3 % у середньостроковій перспективі завдяки аналітики попиту та оптимізації маркетингових бюджетів.

Таким чином, створення системи бізнес-аналітики на базі Microsoft Power BI є фінальним, інтегруючим етапом цифрової модернізації готелю «Ужгород». Запропонований захід дозволяє консолідувати інформаційні контури хмарної PMS Mews та CRM KeyCRM в єдину високопродуктивну аналітичну екосистему. Це забезпечить якісне перетворення системи інформаційного супроводу менеджменту, зупинить падіння операційної рентабельності та створить надійні технологічні передумови для стабільного фінансово-економічного розвитку й капіталізації готельного підприємства на ринку послуг гостинності.

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих інформаційних технологій

Завершальним і вирішальним етапом обґрунтування запропонованих заходів щодо модернізації та цифровізації готельного комплексу «Ужгород» є проведення всебічної оцінки їхньої фінансово-економічної ефективності. У попередніх підрозділах було науково та практично доведено доцільність розгортання інтегрованого інноваційного контуру, який включає сучасну хмарну PMS-систему Mews (підрозділ 3.1), вітчизняну омніканальну CRM-платформу KeyCRM у синергії з інструментами таргетованого інтернет-маркетингу (підрозділ 3.2), а також аналітичну надбудову для підтримки прийняття управлінських рішень на базі Microsoft Power BI (підрозділ 3.3). Реалізація зазначеного комплексу цифрових трансформацій вимагає від підприємства певних одноразових капіталовкладень, проте очікувані операційні

результати дозволяють прогнозувати стійке та довгострокове підвищення рентабельності готелю.

Впровадження PMS-системи Mews забезпечить мінімізацію рутинної праці, ліквідацію ризиків овербукінгу та підвищення завантаженості номерного фонду. Інтеграція CRM-платформи KeyCRM та інструментів цифрового маркетингу (SEO, Google Ads, SMM) дозволить сформувати стійку групу постійних гостей у межах клубу лояльності «Uzhgorod Hospitality Club», наростити частку прямих бронювань через офіційний вебсайт та суттєво знизити витрати на виплату комісійних винагород зовнішнім OTA-посередникам. Паралельно, аналітичні інструменти Microsoft Power BI забезпечать керівництво готелю оперативними дашбордами для посилення контролю за витратами, що є критично важливим для подолання кризи операційного прибутку, виявленої у другому розділі дослідження.

Для практичної реалізації запропонованого комплексу інформаційних технологій необхідні першочергові інвестиційні витрати (капіталовкладення). Їхня деталізована структура та калькуляція наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження інформаційних технологій у готелі «Ужгород»

Стаття інвестиційних та операційних витрат на впровадження	Сума, грн
Розгортання та первинне налаштування хмарної PMS-системи Mews	120000
Впровадження та API-інтеграція української CRM-системи KeyCRM	60000
Технічне налаштування інструментів цифрового маркетингу та редизайн сайту	50000
Розробка архітектури сховища даних та дашбордів у системі Power BI	70000
Професійне навчання та адаптація штатного персоналу (63 особи)	30000
РАЗОМ сукупні капітальні інвестиції (К)	330000

Відповідно до результатів аналізу, проведеного у підрозділі 2.1 (табл. 2.3), фактичний чистий дохід готелю від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг у базовому 2025 році становив 47055,50 тис. грн. Спираючись на релевантний досвід цифровізації аналогічних міських готельних комплексів бізнес-класу, впровадження запропонованого інструментарію (динамічне ціноутворення, максимізація завантаження, розвиток прямих продажів) дозволить забезпечити зростання чистого доходу готелю «Ужгород» щонайменше на 1 %.

Розрахуємо очікуваний річний прогностичний приріст чистого доходу (ΔD):

$$\Delta D = 47055,50 \times 1\% = 470,56 \text{ тис. грн.}$$

Поряд із нарощуванням дохідної частини, автоматизація рутинного паперового документообігу, оптимізація графіків виходу покоївок залежно від темпів бронювання (Booking Pace) та усунення помилок ручного введення даних забезпечать зниження адміністративно-операційних витрат готелю. Прогнозоване скорочення витратної частини становитиме 2 % від поточного рівня.

Оскільки згідно з даними фінансового аналізу (табл. 2.3) собівартість реалізованої готелем продукції та послуг у 2025 році досягла 41633,70 тис. грн, очікувана річна економія операційних витрат (E_v) дорівнюватиме:

$$E_v = 41633,70 \times 2\% = 832,67 \text{ тис. грн.}$$

Загальний річний економічний ефект ($E_{\text{заг}}$) від реалізації проєкту цифрової трансформації визначається як сукупність додатково згенерованого чистого доходу та досягнутої операційної економії витрат [71]:

$$E_{\text{заг}} = \Delta D + E_v = 470,56 + 832,67 = 1303,23 \text{ тис. грн.}$$

Для визначення реального інвестиційного потенціалу та чистої комерційної привабливості проєкту розрахуємо чистий річний економічний ефект ($E_{\text{ч}}$), який залишається в розпорядженні підприємства після вирахування суми одноразових капіталовкладень ($K = 330,00$ тис. грн) [71]:

$$E_{\text{ч}} = E_{\text{заг}} - K = 1303,23 - 330,00 = 973,23 \text{ тис. грн.}$$

Одним із найбільш показових показників, що використовуються в міжнародній практиці інвестиційного менеджменту є коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI). Він демонструє рівень фінансової віддачі на кожен інвестовану одиницю капіталу і розраховується за формулою [71]:

$$ROI = Eч/K \times 100\%. \quad (3.1)$$

$$ROI = (973,23/330,00) \times 100 \% = 294,92 \ \%.$$

Отримане значення коефіцієнта рентабельності інвестицій на рівні 294,92% підтверджує високу фінансову окупність хмарних SaaS-проектів у готельній індустрії. Це пов'язано з тим, що початковий обсяг інвестицій (K) є фіксованим і відносно малим, а операційний ефект суттєво оптимізує багатомільйонну затратну частину готелю «Ужгород».

Наступним важливим етапом є визначення точного терміну окупності інвестиційних витрат (Ток), який демонструє часовий проміжок, необхідний для повного відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок згенерованого грошового потоку [71]:

$$Ток = K/E_{заг}. \quad (3.2)$$

$$Ток = 330,00/1303,23 = 0,253 \text{ року}.$$

Переведемо отримане значення у календарні дні та місяці:

$$0,253 \times 12 \text{ міс.} \approx 3,04 \text{ місяця} (\approx 91 \text{ день}).$$

Таким чином, навіть за умови максимально консервативного збільшення доходу на 1 % та зниження витрат лише на 2 %, початкові капіталовкладення на впровадження цифрового комплексу повністю окупляться вже за 3 місяці (орієнтовно за 91 день) промислової експлуатації систем. Це підтверджує фінансову безпеку та низький рівень інвестиційного ризику для підприємства.

Системне узагальнення та фінансово-економічні індикатори розрахованої ефективності впровадження інформаційних технологій наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності впровадження інформаційних
технологій у готелі «Ужгород»

Найменування фінансово-економічного показника	Значення показника (на основі даних 2025 р.)
Загальний обсяг необхідних капітальних інвестицій (К), тис. грн	330,00
Прогнозний річний приріст чистого доходу (ΔD), тис. грн	470,56
Прогнозна річна економія собівартості та операційних витрат (Ев), тис. грн	832,67
Загальний річний економічний ефект (Езаг), тис. грн	1303,23
Чистий економічний ефект за перший рік (Еч), тис. грн	973,23
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), %	294,92 %
Термін окупності проєкту (Ток), років (місяців)	0,253 року (~3 місяці / 91 день)

Резюмуючи результати проведених прогнозних розрахунків, можна зробити висновок про високу економічну та управлінську ефективність запропонованих інноваційних рішень. Синхронне розгортання хмарної PMS-системи Mews, омніканальної CRM-платформи KeyCRM та інструментів бізнес-аналітики Microsoft Power BI сформує стійку цифрову екосистему готелю «Ужгород». Реалізація проєкту дозволить зупинити негативні тенденції випереджального зростання собівартості, зафіксовані у другому розділі дослідження.

Навіть за умови гранично жорсткого та консервативного моделювання (збільшення доходу на 1 % та економія витрат на 2 %), отриманий сукупний економічний ефект у сумі 1303,23 тис. грн повністю покриває обсяг необхідних інвестицій, забезпечує стабільне відновлення показників чистої маржі, рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE), а також гарантує ліквідацію дефіциту вільних високоліквідних засобів. Короткий термін окупності інвестицій (~3 місяці) підтверджує беззаперечну стратегічну доцільність практичного впровадження запропонованого проєкту цифрової трансформації готельного комплексу з метою зміцнення його конкурентного потенціалу на національному ринку послуг гостинності.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було визначено наступне.

Встановлено, що інформаційні технології є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу. Їх використання забезпечує автоматизацію операційних процесів, удосконалення системи управління, підвищення якості обслуговування гостей та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку. Цифровізація сприяє оперативному обміну інформацією, покращенню комунікацій і прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Визначено, що сучасні інформаційні технології охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких особливе значення мають системи автоматизації управління, системи підтримки прийняття рішень, мережеві технології та платформи онлайн-бронювання. Їх впровадження дозволяє оптимізувати використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, підвищити продуктивність праці персоналу, скоротити витрати та збільшити доходи завдяки ефективнішому управлінню бізнес-процесами.

Дослідження показало, що важливу роль у цифровій трансформації підприємств відіграють CRM-, ERP- та CMS-системи. CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та підтримують маркетингову діяльність, ERP-системи спрямовані на комплексне управління ресурсами й інтеграцію бізнес-процесів, а CMS-системи забезпечують ефективне управління вебконтентом та підтримку цифрової присутності підприємства. Комплексне використання цих систем створює єдиний інформаційний простір, що підвищує результативність управління та якість обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів розвитку сучасної готельної індустрії. Поширення цифрових технологій, прискорене наслідками пандемії COVID-19 та зростанням вимог споживачів до якості сервісу, сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню операційної ефективності та

формуванню нових стандартів обслуговування в індустрії гостинності. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє готельним підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Проведене дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження інформаційних систем у готельній сфері засвідчило, що цифровізація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Світова практика демонструє активне використання мобільних сервісів, онлайн-платформ бронювання, систем автоматизації управління, технологій штучного інтелекту, біометричної ідентифікації та безконтактного обслуговування, що дозволяє підвищувати якість сервісу, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати клієнтський досвід.

У другому розділі роботи було проаналізовано готель «Ужгород». Аналіз кадрового потенціалу показав відносну стабільність чисельності персоналу протягом 2022–2025 рр., що свідчить про відсутність суттєвих кадрових коливань та забезпечує безперервність процесу обслуговування гостей. Водночас структура персоналу характеризується переважанням працівників віком 30–50 років, що формує достатній рівень професійного досвіду та компетентності колективу.

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства засвідчила позитивну динаміку чистого доходу від реалізації послуг, який за досліджуваній період зріс майже на 26 %. Однак зростання собівартості відбувалося швидшими темпами, ніж збільшення доходів, що негативно позначилося на показниках прибутковості. У результаті після досягнення максимального рівня прибутку у 2023 році спостерігалось його суттєве скорочення у 2024–2025 рр., а чистий прибуток у 2025 році зменшився більш ніж утричі порівняно з найкращим результатом досліджуваного періоду.

Проведений аналіз основних показників діяльності готелю «Ужгород» засвідчив позитивні зміни у сфері фінансової стійкості та платоспроможності

підприємства протягом 2021–2025 рр. Спостерігається суттєве зростання показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, що свідчить про покращення здатності готелю своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання та підтримувати належний рівень фінансової безпеки. Одночасно зросла частка власного капіталу в структурі джерел фінансування, що підтверджується підвищенням коефіцієнта автономії та скороченням коефіцієнта заборгованості.

Разом із тим аналіз показав негативну динаміку показників прибутковості. Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та чиста маржа після досягнення максимальних значень у 2022–2023 рр. суттєво скоротилися до 2025 року. Це свідчить про зниження ефективності використання наявних ресурсів та власного капіталу, а також про випереджальне зростання витрат порівняно з доходами підприємства.

Проведений аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю «Ужгород» показав, що у 2024–2025 рр. підприємство характеризувалося позитивною динамікою розвитку та зміцненням фінансового стану. Зростання валюти балансу майже на 10 %, збільшення обсягу оборотних активів і власного капіталу свідчать про розширення масштабів діяльності та формування більш надійної фінансової бази. Особливо позитивним є суттєве збільшення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій, що сприяло підвищенню платоспроможності та фінансової незалежності підприємства.

У якості заходів запропоновано впровадження сучасної хмарної PMS-системи Mews як інструменту цифрової трансформації та підвищення ефективності управління підприємством.

Аналіз функціональних можливостей системи Mews засвідчив, що вона забезпечує комплексну автоматизацію ключових напрямів діяльності готелю, включаючи управління бронюванням, роботу служби прийому та розміщення, обслуговування номерного фонду, фінансовий облік, взаємодію з клієнтами та аналітичну підтримку управлінських рішень. Важливими перевагами системи є хмарна архітектура, інтеграція з міжнародними платформами бронювання,

підтримка мобільного управління, автоматизація внутрішніх комунікацій та можливість підключення додаткових цифрових сервісів через відкриті API.

Запропонований поетапний механізм впровадження системи дозволяє мінімізувати ризики переходу на нову платформу, забезпечити належну підготовку персоналу та безперервність операційної діяльності підприємства. Очікується, що використання Mews сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню продуктивності праці персоналу, оптимізації процесів обслуговування гостей та покращенню контролю за фінансовими потоками.

Обґрунтовано доцільність впровадження української CRM-платформи KeyCRM, яка забезпечує централізоване управління клієнтською базою, автоматизацію комунікацій та інтеграцію з PMS-системою Mews.

Використання KeyCRM дозволить сформувати єдину інформаційну базу гостей, накопичувати дані про їхні вподобання, історію бронювань та рівень споживання послуг, що створює передумови для персоналізації сервісу та підвищення ефективності маркетингових заходів. Важливим елементом запропонованої системи є автоматизація взаємодії з клієнтами на всіх етапах обслуговування, а також впровадження багаторівневої програми лояльності «Uzhgorod Hospitality Club», спрямованої на збільшення частки постійних гостей та стимулювання використання додаткових послуг готельного комплексу.

Запропонована система бізнес-аналітики забезпечує інтеграцію даних із PMS-системи Mews, CRM-платформи KeyCRM, бухгалтерських програм, вебаналітики та інших інформаційних джерел у єдиному сховищі даних. Це дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації інформації, формувати інтерактивні аналітичні панелі для різних рівнів управління та здійснювати комплексний моніторинг фінансових, операційних і маркетингових показників діяльності готелю.

Важливою перевагою впровадження Power BI є можливість проведення поглибленого аналізу структури доходів і витрат, оцінювання ефективності окремих напрямів діяльності, прогнозування попиту та оптимізації процесів

бюджетування. Використання інструментів прогнозової аналітики та автоматизованої звітності сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, скороченню непродуктивних витрат, підвищенню точності планування та більш ефективному використанню фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність комплексного впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність готелю «Ужгород». Запропонований проєкт цифрової трансформації, що включає впровадження PMS-системи Mews, CRM-платформи KeyCRM, інструментів цифрового маркетингу та системи бізнес-аналітики Microsoft Power BI, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, зниження операційних витрат і збільшення доходів підприємства.

Розрахунки показали, що загальний обсяг необхідних інвестицій становить 330,0 тис. грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект від реалізації проєкту досягає 1303,23 тис. грн. Основними джерелами економічного результату є приріст доходів за рахунок підвищення завантаженості номерного фонду, розвитку прямих продажів і програм лояльності, а також скорочення витрат завдяки автоматизації бізнес-процесів, зменшенню обсягів ручної роботи та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Визначені показники інвестиційної ефективності свідчать про високу економічну привабливість запропонованих заходів. Чистий економічний ефект у перший рік реалізації проєкту становить 973,23 тис. грн, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) досягає 294,92 %, а термін окупності складає лише 0,253 року, або близько трьох місяців. Отримані результати підтверджують низький рівень інвестиційного ризику та високу ефективність вкладення коштів у цифрову модернізацію підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125> (дата звернення: 01.06.2026).
2. Сусіденко В. Т., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Борин Н. С., Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Цифрові технології у соціальній роботі: світовий досвід і перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.27> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Інформаційні технології : понятійно-термінологічний огляд. URL: <https://surl.li/sdcvlc> (дата звернення: 01.06.2026).
6. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Юдіна О. І., Кучер М. М., Корнєєв М. В., Сайхак Є. Л., Татаренко Д.К. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в організації процесу готельного обслуговування. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14841643> (дата звернення: 01.06.2026).
8. Дашко І., Михайліченко Л. Цифровізація економіки в умовах пандемії COVID-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави. *Економіка*

та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-63> (дата звернення: 01.06.2026).

9. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посіб. / В. С. Пономаренко та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 484 с.

10. Гужва В. М. Інформаційні системи та технології на підприємствах : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 400 с.

11. Бориславський І. О. Інноваційні організаційно-економічні механізми управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 170–181. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1782> (дата звернення: 01.06.2026).

12. Тищук І., Терещук О. Інноваційні технології у готельно–ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61> (дата звернення: 01.06.2026).

13. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4 (113). С. 51–56.

14. Voitovych S., Bukalo N., Zhukov I. Features of using CRM system in marketing and logistics management of service establishments. *Economic Forum*. 2023. № 13 (1). P. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-5> (дата звернення: 01.06.2026).

15. Ігнаци Петецькі, Крикавський Є., Гладій У., Черкес Р. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7813550> (дата звернення: 01.06.2026).

16. Скорик Б. С. Інтеграція ERP, CRM і CMS на основі нейромережових технологій штучного інтелекту в електронній комерції. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2025. № 29.

17. Руденко В. С., Марухленко О. В., Лисенко І. В. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109> (Примітка: додано DOI для верифікації статті).

18. Kunashenko A. CRM, ERP, HRM чи WMS: яку систему автоматизації обрати для бізнесу. *Блог ArtBrain*. URL: <https://artbrain.com.ua/blog/crm-erp-hrm-wms-yaku-systemu-obraty> (дата звернення: 04.06.2026).

19. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> (дата звернення: 04.06.2026).

20. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400> (дата звернення: 04.06.2026).

21. Світлиць О., Горішевський П., Шикіна О. Вплив сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу: від інтернет-бронювання до цифрового маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 6.

22. Buhalis D., Moldavska I. Voice assistants in hospitality: using artificial intelligence for customer service. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2022. Vol. 13, № 3. P. 382–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2021-0104> (дата звернення: 04.06.2026).

23. Гнилянська О. В., Карий О. І. Ефективне використання інтернету речей (IoT) в адміністративному менеджменті: завдання та можливості для організацій у сучасному бізнес-середовищі. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-06> (дата звернення: 04.06.2026).

24. Калугіна Н. А., Тонєва К. В., Бевз М. О. Ефективність використання цифрових технологій у системах корпоративного менеджменту. *Актуальні*

питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15116093> (дата звернення: 04.06.2026).

25. Радіонова О. М., Влащенко Н. М. Інноваційні цифрові технології організації та просування івент-заходів у системі підвищення ефективності діяльності готельних підприємств. *Системи та технології*. 2026. № 2 (72). С. 410–418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2026-2-72.50> (дата звернення: 04.06.2026).

26. Moenga A., Rotich D. Influence of Technology and ICT Policies on Hotel Guest Satisfaction in the Hotel Industry: A Case of 4 and 5 Star Rated Hotels in Nairobi City. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Vol. 6, № 1. P. 42–59. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t6054> (дата звернення: 04.06.2026).

27. Budidharmanto L. P., Riharjo I., Susanto J. Perception of Millennials Towards the Implementation of Automation Staying in Ciputra World Hotel Surabaya. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 175. P. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210510.001> (дата звернення: 04.06.2026).

28. Soares A. L., Mendes-Filho L., Gretzel U. Technology adoption in hotels: Applying institutional theory to tourism. *Tourism Review*. 2021. Vol. 76, № 3. P. 669–680. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0153> (дата звернення: 04.06.2026).

29. Mariani M. Big Data and analytics in tourism and hospitality: a perspective article. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, № 1. P. 201–214. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0259> (дата звернення: 04.06.2026).

30. Aarabe M., Khizzou N., Alla L., Benjelloun A. Customer Experience Management in the Tourism Sector: Insights from a Bibliometric and Thematic Analysis. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, № 2. P. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020103> (дата звернення: 04.06.2026).

31. Бондарчук К. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10960104> (дата звернення: 04.06.2026).

32. Турчиняк М., Примах А. Вплив пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29> (дата звернення: 04.06.2026).

33. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г., Безкоровайна Л. В. Напрями цифрової трансформації креативних технологій у сфері туризму після удару пандемії COVID-19. *Humanities Studies*. 2021. № 9 (86). С. 26–42.

34. Марусей Т. В., Мазур Н. А. Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (6). С. 223–229. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-27S](https://doi.org/10.60022/2(6)-27S) (дата звернення: 04.06.2026).

35. Фостолович В. А. Технології IoT як інструмент цифрових трансформацій у системі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу: інноваційний аспект. *Бізнес Інформ*. 2026. № 3. С. 169–179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-169-179> (дата звернення: 04.06.2026).

36. Awale S. A Research Study to Identify the Post-Pandemic Key Success Factor (KSF) of Hoteliers in Bangkok. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 2023. Vol. 6, № 9. P. 4329–4334. DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i9-21> (дата звернення: 04.06.2026).

37. Тітомир Л. Інноваційні мобільні додатки як засіб готельного сервісу в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-176> (дата звернення: 04.06.2026).

38. Долинська О. Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-15> (дата звернення: 04.06.2026).

39. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навч. посіб. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.

40. Каламан О., Дишкантюк О., Власюк К. Сучасна парадигма управління комунікаціями на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та*

суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74> (дата звернення: 04.06.2026).

41. Гноєвий В., Бугайчук Т., Яременко В. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-59> (дата звернення: 04.06.2026).

42. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2025. № 81. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03> (дата звернення: 04.06.2026).

43. Вовчанська О. М., Іванова Л. О., Шамов А. О. Інтеграція інноваційних технологій в маркетингові стратегії підприємств готельної індустрії. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-3> (дата звернення: 04.06.2026).

44. Манзюк В. В., Заборовський В. В., Копча І. І. Технології віртуальної реальності у сфері туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 82, ч. 1. С. 388–394. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.82.1.62> (дата звернення: 04.06.2026).

45. Павленчик Н. Ф., Паска М., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 32–42. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1753> (дата звернення: 04.06.2026).

46. Camp R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.

47. Harrington H. J., Harrington J. S. *Benchmarking: Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*. New York : McGraw-Hill, 1996. 320 p.

48. Oakland J. S. *Total Quality Management and Operational Excellence*. 5th ed. London : Routledge, 2014. 544 p.

49. Evans J. R., Lindsay W. M. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2019. 832 p.
50. Kozak M. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Wallingford : CABI Publishing, 2004. 272 p.
51. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
52. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 896 p.
53. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. Vol. 26, № 1. P. 5–17.
54. Ivanov S., Webster C. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing, 2019. 304 p.
55. O'Connor P., Murphy J. Research on Information Technology in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2004. Vol. 23, № 5. P. 473–484.
56. Walker J. R. *Introduction to Hospitality Management*. 5th ed. Boston : Pearson, 2017. 720 p.
57. Андрейчук Ю., Мальська М., Дмитрук Р. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Київ : Каравела, 2025. 284 с.
58. Данько Н. І., Новікова В. П. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. Вип. 5. С. 138–141. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/danko3.htm (дата звернення: 04.06.2026).
59. Сайт готелю «Ужгород». URL: <https://hoteluzhgorod.com/> (дата звернення: 09.06.2026).

60. Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель «Ужгород». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/20449104> (дата звернення: 09.06.2026).

61. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз. Частина II : Спеціальні методи фінансового аналізу : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2016. 76 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/fin-analiz_lbr_navch-posibnik-ch2_rbr_-2016.pdf (дата звернення: 09.06.2026).

62. Система Opera PMS. *Oracle Hospitality*. URL: <https://www.oracle.com/ua/hospitality/hotel-property-management/hotel-pms-software/> (дата звернення: 04.06.2026).

63. Земліна Ю., Пуць В. Автоматизовані системи управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-99> (дата звернення: 04.06.2026).

64. Інформаційна система Cloudbeds. *Cloudbeds Hospitality Platform*. URL: <https://www.cloudbeds.com/hospitality-platform/> (дата звернення: 04.06.2026).

65. Інформаційна система Hoteliga. *Hoteliga Management System*. URL: <https://www.hoteliga.com/> (дата звернення: 09.06.2026).

66. CRM-платформа Salesforce : офіційний сайт компанії. URL: <https://www.salesforce.com/> (дата звернення: 09.06.2026).

67. Купрієнко К. С. Аналіз ефективності HubSpot як інтегрованої маркетингової платформи для створення та впровадження маркетингових стратегій. *Маркетинговий аналіз*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782524> (дата звернення: 09.06.2026).

68. KeyCRM – це сучасна українська CRM-система : офіційний сайт. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звернення: 09.06.2026).

69. Платформа HelpCrunch. *HelpCrunch Customer Communication*. URL: <https://lp.helpcrunch.com/uk/> (дата звернення: 09.06.2026).

70. Modern hotels run on Mews PMS. *Mews Property Management System*.
URL: <https://www.mews.com/en/property-management-system> (дата звернення:
09.06.2026).

71. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. та ін. Проектування
готелів : навч. посіб / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т,
2012. 340 с.