

**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 «Підвищення ефективності системи менеджменту підприємства сфери
гостинності»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ХарМГКТС22-1 з
спеціальності

073 – Менеджмент

Плохотніченко В. Г.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Карюк А.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Світлична В.Ю.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач **Плохотніченко В. Г.**

допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“__” _____ 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
 Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
 Спеціальність 073 – «Менеджмент»
 (шифр і назва)

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

« 2 » « березня » 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Плохотніченко Владлені Геннадіївні

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи менеджменту підприємства сфери гостинності»
 керівник роботи, Карюк Андрій Олександрович, ст. викл.
 затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-03
2. Термін подання роботи здобувачем 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: організаційно-економічні показники діяльності готелю «Джем» мережі JAM Hotels
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади формування та функціонування системи менеджменту підприємств сфери гостинності. 2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності готелю «Джем». 3. Оцінка ефективності системи менеджменту, маркетингової діяльності та управління персоналом готелю. 4. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту готелю «Джем». 5. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Титульний слайд кваліфікаційної роботи. 2. Організаційна структура управління готелю «Джем». 3. Основні показники діяльності готелю «Джем» за досліджуваній період. 4. Аналіз системи менеджменту та ключові проблеми управління готелю «Джем». 5. Оцінка ефективності управління персоналом готелю «Джем». 6. Напрями вдосконалення системи менеджменту готелю «Джем». 7. Заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності

готелю «Джем». 8. Запропонована модель удосконаленої системи менеджменту готелю «Джем». 9. Результати економічного обґрунтування запропонованих заходів. 10. Очікуваний економічний ефект та основні висновки дослідження.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Карюк А.О.,		
Нормоконтроль	Соколенко А. С.		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>02.03 – 21.03</i>	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>23.03 – 11.04</i>	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>13.04 – 02.05</i>	
4	<i>Робота над проектним розділом</i>	<i>07.05 – 20.05</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>21.05– 30.05</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>01.06 – 06.06</i>	
7	<i>Передзахист</i>	<i>08.06 – 20.06</i>	

Студент

_____ Плохотніченко В. Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

 _____ Карюк А.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	10
1.1 Історія розвитку управлінських підходів у сфері гостинності та сучасне розуміння системи менеджменту	10
1.2 Організаційно-управлінські інструменти підвищення ефективності діяльності готельного підприємства	15
1.3 Сучасні виклики та напрями трансформації менеджменту підприємств готельного бізнесу України	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «JAM HOTEL KOPERNYKA».....	29
2.1 Характеристика підприємства та особливості організації його діяльності	29
2.2 Дослідження системи управління та оцінка ефективності менеджменту підприємства	40
2.3 Оцінка конкурентних позицій та факторів впливу на ефективність функціонування «Jam Hotel Kopernyka»	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	59
3.1 Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів	59
3.1.1. Оптимізація організаційної структури підприємства	59
3.1.2. Впровадження процесного підходу до управління	60
3.1.3. Цифровізація управлінських процесів.....	61
3.1.4. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій та контролю	62

3.2 Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства	63
3.3 Система менеджменту персоналу: кадрове забезпечення, ефективність праці та розвиток персоналу	66
3.4 Удосконалення маркетингової діяльності готелю «Джем» як складової підвищення ефективності системи менеджменту	79
3.4.1. Посилення цифрового маркетингу та онлайн-просування.....	80
3.4.2. Впровадження програм лояльності та персоналізованого сервісу	81
3.4.3. Удосконалення системи репутаційного менеджменту	82
3.4.4. Розвиток партнерських відносин та аналітичного забезпечення маркетингової діяльності	82
3.5 Економічна оцінка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту.....	87
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки, яка суттєво впливає на розвиток туризму, підприємництва, зайнятості населення та формування позитивного іміджу держави. У сучасних умовах функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства особливого значення набуває ефективність системи менеджменту, оскільки саме якість управління визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволеності споживачів та стабільність фінансових результатів діяльності.

Підприємства сфери гостинності функціонують в умовах високої конкуренції, постійної зміни потреб споживачів, розвитку цифрових технологій та нестабільного зовнішнього середовища. Додатковим фактором впливу для українських підприємств стали наслідки воєнного стану, економічна нестабільність, зміни у споживчій поведінці та необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу. За таких обставин виникає потреба у вдосконаленні систем управління підприємствами гостинності, впровадженні сучасних управлінських підходів, цифровізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів.

Сучасна система менеджменту підприємства сфери гостинності повинна забезпечувати не лише ефективну організацію внутрішніх процесів, але й формування клієнтоорієнтованого підходу, високих стандартів сервісу, ефективної комунікації між структурними підрозділами та оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Особливу роль у цьому відіграють цифрові технології, автоматизація управлінських процесів, використання сучасних маркетингових інструментів, а також системи контролю якості та оцінювання результативності діяльності.

Проблематика підвищення ефективності системи менеджменту підприємств сфери гостинності є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів менеджменту, управління якістю, цифровізації бізнес-процесів та

підвищення ефективності діяльності підприємств зробили такі науковці, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, М. Мескон, І. Ансофф, а також сучасні українські дослідники у сфері менеджменту та готельно-ресторанного бізнесу. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення системи менеджменту підприємств сфери гостинності в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності формування ефективної системи менеджменту підприємства сфери гостинності, яка забезпечить підвищення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів, зростання конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування. Особливого значення набуває впровадження процесного підходу до управління, цифровізація діяльності, вдосконалення організаційної структури та використання сучасних методів оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства сфери гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства сфери гостинності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства сфери гостинності для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади формування системи менеджменту підприємств сфери гостинності;
- проаналізувати сучасні підходи до управління підприємствами готельно-ресторанного господарства;
- здійснити оцінку діяльності та системи менеджменту досліджуваного підприємства;
- виявити основні проблеми та недоліки в управлінні підприємством;

- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів;
- запропонувати заходи щодо цифровізації діяльності підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний аналіз, графічний метод, методи оцінки ефективності та прогнозування результатів діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, матеріали мережі Інтернет, а також внутрішня інформація підприємства сфери гостинності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства сфери гостинності, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування, оптимізації управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1 Історія розвитку управлінських підходів у сфері гостинності та сучасне розуміння системи менеджменту

Розвиток управління у сфері гостинності є відображенням загальної еволюції теорії менеджменту, адаптованої до специфіки готельно-ресторанної індустрії. Становлення сучасних підходів до менеджменту підприємств гостинності пройшло тривалий шлях від простих принципів раціоналізації праці до комплексних цифрових систем управління, орієнтованих на якість обслуговування та задоволення клієнта.

Теоретичні засади економічної ефективності підприємства, на яких ґрунтується сучасний менеджмент у сфері гостинності, визначаються як відношення між отримуваними результатами діяльності та витратами ресурсів, що зумовили отримання цього результату. При цьому підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для отримання того самого результату або ж збільшення результату за тих самих чи менших витрат [1].

Виробничий процес підприємств гостинності залежить від взаємодії ключових чинників: персоналу, засобів та предметів праці. В сучасних умовах підприємства нерідко зосереджуються виключно на скороченні витрат, не враховуючи ризику погіршення якості послуг та зниження результативності. Тому важливим є застосування структурного та комплексного підходу, спрямованого на оптимізацію витрат при збереженні або підвищенні якості сервісу [2].

Виникнення перших наукових підходів до управління у сфері гостинності пов'язане із загальним розвитком промислового виробництва наприкінці XIX - початку XX ст. Технологічний, економічний та соціальний розвиток того часу

привели до величезних змін у готельній індустрії. Подорожі більше не були привілеєм вищих класів: винахід поїздів і автомобілів, а також соціальні переваги у вигляді відпусток та скороченого робочого дня дозволили пересічній людині насолоджуватися подорожами. Як наслідок зростання попиту, у всьому світі відкривались готелі, хостели, мотелі та міжнародні готельні мережі, що обслуговували різні цільові групи.

З розширенням готельного бізнесу закономірно постала потреба в систематизації управлінської діяльності. У таблиці 1.1 узагальнено еволюцію управлінських підходів та їх відображення у практиці управління підприємствами гостинності.

Таблиця 1.1

Еволюція управлінських підходів та їх застосування у сфері гостинності

Період	Школа / підхід	Ключові принципи	Застосування у сфері гостинності
1	2	3	4
Кінець XIX - початок XX ст.	Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет)	Раціоналізація праці, стандартизація операцій, хронометраж, поділ управлінської та виконавчої праці	Перші спроби стандартизації готельного обслуговування, впровадження посадових інструкцій
1920-1940-і рр.	Адміністративна (класична) школа (А. Файоль, М. Вебер)	14 принципів управління, бюрократична організація, функції планування, організації, координації, контролю	Формування ієрархічних структур управління готелями, поява перших великих готельних мереж (Hilton, Marriott)
1930-1950-і рр.	Школа людських відносин (Е. Мейо, А. Маслоу)	Увага до соціально-психологічних чинників, мотивація персоналу, групова динаміка	Визнання ролі персоналу у якості обслуговування, початок програм навчання та корпоративної культури в готелях

Продовж. табл 1.1

1	2	3	4
1950-1970-і рр.	Системний та ситуаційний підходи (П. Друкер, Г. Мінцберг)	Управління за цілями (МВО), гнучкість, адаптація до зовнішнього середовища, підприємство як відкрита система	Стратегічне планування в готельних мережах, управління доходами (Revenue Management), категоризація засобів розміщення
1980-1990-і рр.	Концепції TQM, реінжиніринг (Е. Демінг, Дж. Джуран, М. Хаммер)	Загальне управління якістю, орієнтація на клієнта, безперервне вдосконалення (Kaizen), реінжиніринг бізнес-процесів	Впровадження міжнародних стандартів обслуговування, зіркова класифікація готелів, системи оцінки якості послуг
2000-і рр. - сьогодення	Цифровий та клієнтоорієнтований менеджмент (BSC, KPI, CRM, PMS)	Цифровізація управлінських процесів, управління на основі даних (Big Data), KPI, збалансована система показників (BSC), клієнтський досвід (CX)	Впровадження PMS, CRM, RMS-систем; управління онлайн-репутацією; персоналізація послуг; сталий розвиток та інклюзивність

Як свідчать дані таблиці 1.1, кожна управлінська концепція залишила помітний слід у практиці менеджменту готельних підприємств. Школа наукового управління заклала основи стандартизації операційних процесів, які й донині є базою для розробки стандартних операційних процедур (SOP). Адміністративна школа сформувала ієрархічні структури управління, характерні для великих готельних мереж. Школа людських відносин підкреслила вирішальну роль персоналу у формуванні якості готельного сервісу.

Системний та ситуаційний підходи, що набули поширення у 1950-1970-х роках, сприяли впровадженню стратегічного планування та управління доходами

(Revenue Management) в готельній галузі. Найбільш суттєвим проривом стало впровадження концепцій TQM у 1980-1990-х роках: орієнтація на клієнта, управління якістю та безперервне вдосконалення стали ключовими принципами менеджменту підприємств гостинності. Як зазначають дослідники, в процесі формування ефективної системи загального управління якістю важливо орієнтуватися на поточні і перспективні потреби клієнтів, підтримувати лідерство керівника, забезпечувати повне залучення працівників готелю до вирішення завдань поліпшення якості послуг, застосовувати системний підхід до менеджменту та гарантувати постійне підвищення результатів підприємницької діяльності [1].

Сучасний етап розвитку менеджменту підприємств гостинності характеризується діджиталізацією управлінських та операційних процесів, впровадженням систем PMS (Property Management System), CRM (Customer Relationship Management) та RMS (Revenue Management System). Готельний бізнес належить до сфер із високим рівнем конкуренції, де ключовими умовами ефективної діяльності виступають повне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту та здатність реагувати на різноманітні запити гостей. Щороку вимоги до якості готельних послуг зростають, що підсилює значення професійного сервісу та ефективного управління.

Ефективність управління підприємствами гостинності нерозривно пов'язана з якістю виконання основних управлінських функцій, а саме планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Управління є цілеспрямованим впливом на систему, і саме ним визначається, наскільки раціонально організовані процеси та узгоджені дії всіх структурних підрозділів готелю. Ефективність управління визначається не лише досягненням кінцевих результатів, але й якістю організації всієї діяльності готельного підприємства.

Сучасне розуміння системи менеджменту підприємства гостинності є комплексною, багаторівневою конструкцією, що охоплює економічну, організаційну та соціальну складові. Економічна складова відображає досягнення фінансових показників (прибуток, рентабельність, RevPAR),

організаційна – якість структури управління та швидкість прийняття рішень, соціальна – мотивацію персоналу та задоволеність гостей. На рис. 1.1 представлено структуру сучасної системи менеджменту підприємства гостинності.



Рис. 1.1. Структура сучасної системи менеджменту підприємства гостинності

Представлена схема демонструє, що сучасна система менеджменту підприємства гостинності є відкритою системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем та адаптується до його змін. Реалізація управлінських функцій здійснюється через чотири ключові напрями: стратегічне управління, операційний менеджмент, управління персоналом та управління якістю, які в сукупності забезпечують досягнення фінансових, операційних та клієнтських результатів.

У сучасних умовах технологічних змін, зростання операційних витрат, коливання попиту та посилення вимог до безпеки й екологічності підприємства гостинності потребують модернізації механізмів управління. Це передбачає впровадження цифрових рішень, стандартизацію сервісу, розвиток онлайн-репутації, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення енергоефективності. Сучасні підходи до оцінювання ефективності ґрунтуються

на комплексних інтегрованих моделях, зокрема збалансованій системі показників (BSC) та KPI, які, в свою чергу, дозволяють одночасно враховувати фінансові, клієнтські, операційні та кадрові аспекти діяльності підприємства.

Механізм управління якістю на підприємствах гостинності повинен базуватися на ефективних системах підбору та навчання персоналу, контролю якості послуг та моніторингу задоволення споживачів. Рівні продуктивності праці, виробничих та маркетингових витрат, а також якість є суттєвими чинниками прибуткової діяльності підприємств готельного господарства [2]. Важливо також втілювати принципи етичного маркетингу та забезпечувати споживачам можливість ідентифікації технологій, за якими здійснено надання готельних послуг.

Таким чином, еволюція управлінських підходів у сфері гостинності відображає поступовий перехід від механістичних моделей організації праці до гнучких, клієнтоорієнтованих систем менеджменту, заснованих на цифрових технологіях та комплексній оцінці результативності. Розуміння цієї еволюції є теоретичним підґрунтям для аналізу сучасного стану та визначення напрямів підвищення ефективності системи менеджменту конкретного підприємства гостинності.

1.2 Організаційно-управлінські інструменти підвищення ефективності діяльності готельного підприємства

Будь-яке готельне підприємство, незалежно від категорії та масштабу, функціонує в умовах постійної конкуренції, мінливого попиту та обмежених ресурсів. За таких умов питання ефективного управління набуває особливої актуальності, і не лише в частині фінансових результатів, а й щодо організації внутрішніх процесів, структури управління та використовуваного інструментарію менеджменту. Тому дослідження організаційно-управлінських інструментів підвищення ефективності є необхідним елементом теоретичної бази кваліфікаційної роботи.

Під організаційно-управлінськими інструментами розуміємо сукупність методів, технік та підходів, які застосовуються керівниками готелю для координації внутрішніх процесів, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. Такі інструменти охоплюють широкий спектр управлінської діяльності – від формування організаційної структури та системи контролю до впровадження цифрових технологій і контролінгу.

Варто зазначити, що ефективна система управління не може спиратися на єдиний інструмент. Вона є комплексною та інтегрованою, де кожен елемент доповнює інші. Для систематизації таких інструментів пропонується їх класифікація за групами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація організаційно-управлінських інструментів підвищення
ефективності готельного підприємства

Група інструментів	Складові / приклади	Очікуваний ефект
1	2	3
Організаційно-структурні	Оптимізація організаційної структури, перерозподіл повноважень, впровадження регламентів	Зменшення дублювання функцій, підвищення керованості
Стратегічного управління	Стратегічне планування, збалансована система показників (BSC), сценарне планування	Довгострокова конкурентоспроможність, узгодженість цілей
Контролінгу та управлінського обліку	Маржинальний аналіз, директ-костинг, план-фактний контроль витрат	Підвищення прибутковості, обґрунтованість управлінських рішень
Операційного менеджменту	Стандартизація бізнес-процесів, нормування праці, lean-підходи	Скорочення витрат, підвищення якості обслуговування

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Цифрової трансформації	PMS-системи, CRM, каналні менеджери, онлайн-бронювання, аналітика даних	Автоматизація процесів, зростання завантаженості та доходу
Управління персоналом	Мотиваційні програми, KPI для персоналу, навчання та розвиток	Зниження плинності кадрів, підвищення якості сервісу

З поданої класифікації видно, що інструментарій менеджменту готелю є доволі розгалуженим. Варто розглянути детальніше найбільш значущі групи з точки зору практичного застосування.

Організаційна структура визначає систему підпорядкування, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами готелю. Від її правильного вибору залежить швидкість прийняття рішень, якість координації між підрозділами та загальна керованість підприємства. У попередньому розділі було докладно розглянуто основні типи структур, тому тут зупинимось лише на прикладній стороні питання.

Для невеликих готелів, які зазвичай мають 10-50 номерів, найбільш прийнятною є лінійна організаційна структура з концентрацією управлінських функцій у руках директора або управляючого. Це забезпечує швидке реагування на нестандартні ситуації та мінімізацію витрат на адміністрування. Натомість великі готелі та готельні мережі потребують більш складних структурних рішень, де виокремлюються спеціалізовані підрозділи: служба прийому та розміщення, господарська служба, служба харчування, маркетинг, фінанси тощо.

Ключовим принципом при проектуванні структури є її відповідність стратегії підприємства. Структура має не просто відображати поточний стан справ, а бути спрямованою на підтримку майбутнього розвитку готелю. Наприклад, якщо готель планує розширити сегмент корпоративних замовників,

доцільно виділити окремий підрозділ з роботи з корпоративними клієнтами та бенкетного обслуговування.

Стратегічний менеджмент у готельній сфері являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. На відміну від оперативного управління, яке орієнтоване на поточні результати – виручку, витрати, завантаженість, стратегічне управління концентрується на формуванні та розвитку економічного потенціалу підприємства.

Шулла Р.С., Попик М.М. та Зеліч В.В. зазначають, що стратегічний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі відрізняється від оперативного насамперед типом використовуваної інформації: для стратегічного рівня необхідна здебільшого якісна інформація про ринкові загрози та можливості, конкурентні переваги підприємства, тоді як оперативний менеджмент спирається на кількісні показники витрат, доходів і грошових потоків. Схематично взаємозв'язок рівнів управління та інформаційного забезпечення відображено на рис. 1.2.

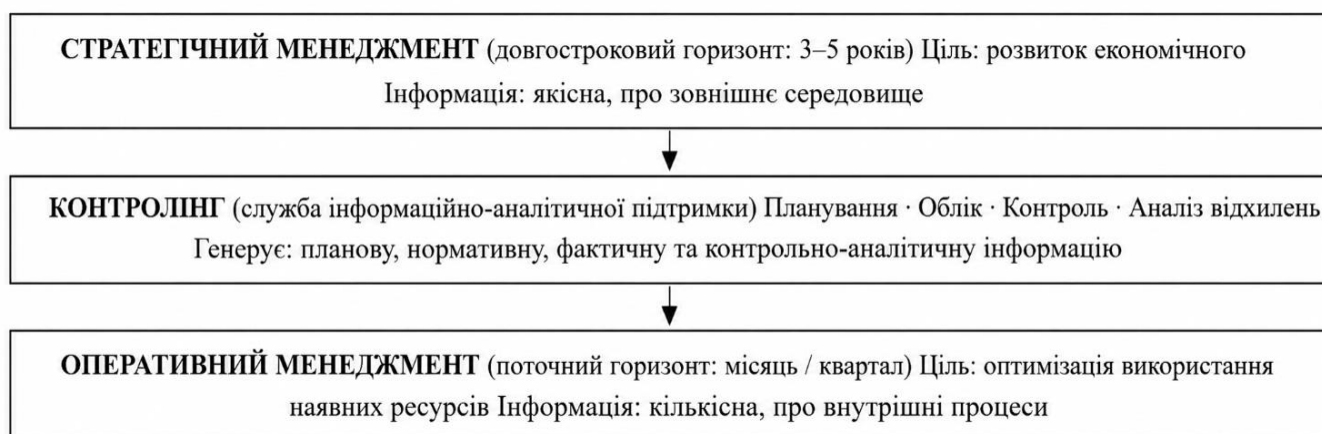


Рис. 1.2. Ієрархічні рівні управління та роль контролінгу в інформаційному забезпеченні готельного підприємства

Як видно зі схеми, контролінг виступає сполучною ланкою між двома рівнями управління, забезпечуючи кожен з них необхідним типом інформації.

Такий підхід дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень на обох рівнях. Одним з ефективних інструментів стратегічного управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка передбачає оцінку діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку. Застосування BSC у готельному бізнесі дозволяє не просто відстежувати фінансові результати, а й контролювати якість сервісу, лояльність гостей, ефективність процесів та рівень розвитку персоналу – це показники, які визначають майбутню конкурентоспроможність підприємства.

Особливе місце серед організаційно-управлінських інструментів займає контролінг. В світовій, а насамперед у німецькій, практиці контролінг розуміється як цілеспрямована підтримка функцій управління, що спирається на систему збору, обробки та аналізу інформації для цілей планування, координації та контролю. Його ключовим інструментом є система управлінського обліку, яка організована відповідно до інформаційних потреб менеджменту, а не лише відповідно до вимог публічної фінансової звітності.

В українській практиці, на жаль, управлінські рішення нерідко приймаються на основі показників традиційного фінансового обліку. Проблема полягає в тому, що показник валового прибутку, який формується відповідно до П(С)БО, містить у складі собівартості постійні виробничі витрати, здебільшого безповоротні за своєю природою (наприклад, амортизація будівлі готелю, вартість оснащення номерів). Такі витрати є нерелевантними при прийнятті управлінських рішень, і їх включення до розрахунку може призводити до хибних висновків.

Для ілюстрації цієї проблеми звернемось до порівняння двох підходів до оцінки прибутковості послуг розміщення (на основі валового та маржинального прибутку) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика оцінки прибутковості послуг готелю

Критерій оцінки	Валовий прибуток	Маржинальний прибуток
1	2	3
Склад собівартості	Повна виробнича собівартість (постійні + змінні витрати)	Лише змінна (маржинальна) собівартість
Залежність від завантаженості	Висока (змінюється залежно від обсягу діяльності)	Низька (стабільний показник у межах релевантного діапазону)
Включення безповоротних витрат	Так (амортизація, орендна плата тощо)	Ні (безповоротні витрати виключаються)
Придатність для стратегічних рішень	Обмежена (може давати хибні сигнали щодо рентабельності послуг)	Висока (рекомендується службами контролінгу в зарубіжній практиці)
Рекомендований сценарій застосування	Публічна фінансова звітність	Внутрішній управлінський облік, оптимізація асортименту послуг
Склад собівартості	Повна виробнича собівартість (постійні + змінні витрати)	Лише змінна (маржинальна) собівартість

З наведеної таблиці видно, що вибір критерію оцінки рентабельності суттєво впливає на управлінське рішення. Зокрема, Шулла Р.С. та співавтори [3] наводять практичний приклад: послуга розміщення в номерах типу «Стандарт (мансардний)» за критерієм рентабельності за валовим прибутком показувала значення, нижче нормативного порогу у 40%, що могло спонукати менеджмент до рішення про вилучення цього типу номерів з асортименту. Однак аналіз за критерієм маржинальної рентабельності свідчив про цілком достатній рівень прибутковості даної послуги, порівняний з рештою типів номерів.

Отже, служба контролінгу в готельному підприємстві має не лише забезпечувати менеджмент достовірною інформацією, а й здійснювати фахову підтримку при виборі релевантних критеріїв для прийняття управлінських

рішень. Це особливо важливо при вирішенні питань формування асортиментної політики готелю, вибору між продовженням або припиненням надання окремих видів послуг розміщення.

Ефективне застосування організаційно-управлінських інструментів передбачає чітке розмежування між стратегічним та оперативним рівнями прийняття рішень. Стратегічні рішення стосуються структурних змін у діяльності готелю і реалізуються в довгостроковій перспективі, тоді як оперативні рішення спрямовані на оптимізацію поточних результатів у межах наявної інфраструктури (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типові управлінські рішення на стратегічному та оперативному рівнях у готельному бізнесі

Стратегічний рівень	Оперативний рівень
1	2
Вилучення з асортименту низькорентабельних типів номерів або послуг	Прийняття спеціального замовлення за ціною нижче ринкової при неповній завантаженості
Реконструкція номерного фонду з метою переходу у вищу цінову категорію	Визначення короткострокової нижньої межі ціни на послугу розміщення
Визначення довгострокової нижньої межі ціни та точки беззбитковості по видах послуг	Оперативне рішення щодо доцільності виконання додаткового замовлення
Рішення типу «make or buy» щодо аутсорсингу окремих функцій (прибирання, харчування тощо)	Визначення найбільш прибуткового типу послуг при фіксованому бюджеті клієнта

Розмежування рівнів управлінських рішень є важливим не лише з теоретичної точки зору. На практиці воно визначає, яким саме інструментарієм має користуватися менеджмент і яка інформація є для нього релевантною. Якщо

для оперативного рівня ключовим є оперативний контроль витрат і доходів, то для стратегічного – це аналіз конкурентного середовища, потенціалу зростання та довгострокових тенденцій ринку.

Окремого розгляду заслуговує група цифрових інструментів управління. Сучасний ринок готельних послуг перебуває під потужним впливом диджиталізації, яка суттєво змінює як способи залучення клієнтів, так і внутрішні управлінські процеси. Впровадження систем управління готелем (Property Management System, PMS) дозволяє автоматизувати операції з бронювання, заселення та виїзду гостей, управління номерним фондом і обліку оплат.

CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують зберігання та аналіз інформації про гостей, що дозволяє персоналізувати сервіс, формувати програми лояльності та підвищувати рівень повторних візитів. Системи управління каналами продажів (Channel Manager) синхронізують доступність номерів та ціни одночасно на всіх онлайн-майданчиках: Booking.com, Expedia, власному сайті готелю тощо. Це суттєво підвищує ефективність управління завантаженістю та мінімізує ризик овербукінгу.

На рис. 1.6 показано взаємодію ключових цифрових систем у типовому готельному підприємстві.

Онлайн-канали (Booking.com, Expedia, сайт готелю)	CHANNEL MANAGER (синхронізація доступності та цін)	PMS (Property Management System)
↑ бронювання	← → інтеграція	↑ дані
CRM (база гостей, програми лояльності)	АНАЛІТИКА (звіти, прогнозування завантаженості, Revenue Management)	Фінансовий облік (інтеграція з бухгалтерією)

Рис. 1.6. Взаємодія цифрових систем управління в готельному підприємстві

Як видно з рис 1.6, цифрові інструменти не функціонують ізольовано, адже вони формують єдину інтегровану екосистему, де дані передаються між системами в режимі реального часу. Це дозволяє менеджменту приймати більш обґрунтовані рішення, спираючись на актуальну аналітику.

Особливу роль серед цифрових інструментів відіграє Revenue Management (управління доходами) – підхід, що передбачає динамічне ціноутворення на основі аналізу попиту, завантаженості та поведінки конкурентів. Застосування Revenue Management дозволяє готелям максимізувати дохід від кожного номера, гнучко реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури.

Готельний бізнес є трудомісткою галуззю, де людський фактор відіграє вирішальну роль у формуванні споживчого враження. Якість обслуговування, яку отримує гість, безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та залученості персоналу. Тому управління людськими ресурсами слід розглядати не лише як кадрову функцію, а як стратегічний інструмент управління ефективністю готелю.

До ключових HR-інструментів у готельному бізнесі належать: розробка системи KPI для різних категорій персоналу, впровадження програм матеріального та нематеріального стимулювання, організація регулярного навчання стандартам обслуговування, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на гостинність. Стійка корпоративна культура є тим нематеріальним активом, який особливо складно скопіювати конкурентам і який забезпечує підприємству довгострокову перевагу.

Варто також підкреслити зв'язок між системою мотивації персоналу та загальними фінансовими результатами готелю. Дослідження показують, що зниження плинності кадрів позитивно впливає як на якість сервісу, так і на витрати підприємства, адже витрати на підбір, навчання та адаптацію нового співробітника є суттєвими.

Таким чином, організаційно-управлінські інструменти підвищення ефективності діяльності готельного підприємства утворюють взаємопов'язану

систему, кожен елемент якої спрямований на вирішення певного кола управлінських завдань. Організаційна структура формує основу системи управління; стратегічне планування визначає вектор розвитку; контролінг забезпечує якісне інформаційне підґрунтя для прийняття рішень; цифрові інструменти підвищують операційну ефективність та дохідність; управління персоналом забезпечує якість сервісу. Комплексне та узгоджене застосування цих інструментів є запорукою стійкого розвитку готельного підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.3 Сучасні виклики та напрями трансформації менеджменту підприємств готельного бізнесу України

Готельна галузь є одним із найбільш чутливих до зовнішніх шоків секторів економіки: безпосередній контакт із клієнтом, залежність від мобільності населення та ділової активності роблять її своєрідним «барометром» загального стану країни. В українських умовах ця чутливість проявляється особливо гостро, адже за кілька останніх років галузь пережила пандемію COVID-19, а відтак і повномасштабне вторгнення, яке змінило логіку функціонування підприємств гостинності набагато глибше, ніж будь-яка попередня криза.

Туристичний потік виступає базовим економічним чинником готельного бізнесу, оскільки формує первинний попит на послуги розміщення та визначає масштаби й фінансові результати діяльності готелів. В Україні ця залежність особливо виражена через нерівномірний регіональний розвиток, високу сезонність та значну частку внутрішнього туризму у загальній структурі попиту [4]. Зрозуміти поточний стан і напрями трансформації менеджменту неможливо без аналізу саме цих структурних зрушень.

Масштаб змін у туристичному попиті красномовно демонструє статистика: порівняно з «до-ковідним» 2019 роком у 2024 році кількість туристичних прибуттів скоротилася на 50,6% у внутрішньому сегменті та на 80,2% серед

іноземних туристів [4]. При цьому відновлення траєкторій внутрішнього та міжнародного туризму відбувається принципово різними темпами: якщо падіння внутрішнього туризму у 2024 році відносно довоєнного 2021 року є помірним (–18,2%), то міжнародний сегмент залишається майже вдвічі меншим за довоєнний рівень (–61,7%). Це свідчить про наявність системних бар'єрів для повернення іноземних туристів, які не зникнуть навіть за умов часткової стабілізації безпекової ситуації.

Паралельно скоротилася й середня тривалість перебування: якщо у довоєнний час цей показник становив 2,65–2,71 ночі, то у 2024 році він знизився до 2,14 ночі, мінімального значення за весь період спостереження. Перехід до короткострокових поїздок безпосередньо впливає на показник RevPAR (дохід на доступний номер) і змушує готелі значно інтенсивніше працювати з маркетингом та динамічним ціноутворенням.

Водночас статистика фіксує й позитивні зрушення. У 2024 році Україну відвідали понад 2,5 мільйона іноземних туристів на 4,1% більше, ніж роком раніше. Влітку 2025 року кількість внутрішніх подорожей зросла приблизно на 70% порівняно з попереднім роком. Особливо показовою є фіскальна динаміка: туристичний збір у 2025 році збільшився на 42% порівняно з 2024 роком та на 65% відносно довоєнного рівня. Це свідчить про підвищення середнього чека, галузь поступово компенсує втрату кількісних показників за рахунок якісного зростання. Понад 66% усіх надходжень туристичної галузі формують готелі, фактично залишаючись ключовим бюджетним донором сектору [4].

Серед не кількісних, але не менш суттєвих викликів виділяються три взаємопов'язані фактори. По-перше, кадровий дефіцит: готельний бізнес залишається сервісоорієнтованим, і нестача персоналу прямо впливає на якість послуг, рейтинги та повторні візити. По-друге, падіння ділових очікувань: Ukrainian Business Index (UBI) у вересні 2025 року становив лише 37,9 бала зі 100 можливих, залишаючись у зоні негативних очікувань. Для готельного сектору це насамперед означає скорочення B2B-попиту, менше корпоративних заходів, обмежені бюджети на відрядження, коротші строки перебування бізнес-

клієнтів. По-третє, енергетична нестабільність: за результатами опитування Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, проведеного у листопаді 2025 року, перебої з електро-, водо- та теплопостачанням перетворилися на системний операційний ризик, що безпосередньо впливає на якість сервісу та фінансові показники галузі.

Відповіддю на ці виклики стала глибока трансформація управлінських підходів, які систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні виклики готельного бізнесу України та управлінські відповіді на них

Виклик / фактор	Прояв і статистика	Управлінська відповідь готелів
1	2	3
Падіння туристичного попиту	–50,6% внутрішніх і 80,2% іноземних прибуттів до рівня 2019 р.; середня тривалість перебування 2,14 ночі (проти 2,65–2,71 у довоєнний час)	Переорієнтація на внутрішній ринок; підвищення середнього чека; довготривале проживання
Кадровий дефіцит	Масовий відтік персоналу за кордон і до ЗСУ; нестача кваліфікованих фахівців сервісу	Автоматизація функцій; інвестиції у навчання; утримання через нематеріальну мотивацію
Енергетична нестабільність	Перебої з електро-, водо- та теплопостачанням, системний ризик із листопада 2025 р.	Генератори, акумулятори, альтернативні джерела енергії як обов'язковий мінімум
Падіння ділових очікувань (B2B)	UBI 37,9 бала у вересні 2025 р. (зона негативних очікувань); скорочення корпоративних замовлень і відряджень	Формати workation і коворкінгу; гнучкі пакети; переорієнтація на сімейний і груповий сегменти
Зміна каналів продажів	Прямі бронювання до 25–30%; ОТА лише 10–20%; соцмережі та	Revenue Management; персоналізовані пропозиції; розширення вікна продажів до 21-35 днів

	чат-боти до 60% продажів	
--	-----------------------------	--

Аналіз даних таблиці дозволяє виділити кілька ключових управлінських тенденцій. Найбільш помітна з них – диверсифікація готельного продукту. Якщо раніше готелі чітко позиціонувалися або як туристичні, або як ділові, то сьогодні межі між цими форматами розмиваються. Попит на стабільний інтернет, безперебійне електроживлення та безпечний простір стимулював появу нових форматів: робочих місць і переговорних кімнат усередині готелів, short-stay-пакетів для команд, концепції workation. Це дозволяє частково компенсувати спад класичного B2B-попиту і знизити сезонну залежність.

Суттєво змінюється і структура продажів. Сезон 2025/2026 демонструє чіткий перерозподіл каналів бронювання: прямі продажі через сайти готелів зросли до 25-30%, роль міжнародних ОТА-платформ знизилася до 10-20%, а до 60% продажів генерують соціальні мережі – передусім Instagram і Telegram – разом із чат-ботами. Паралельно зростає плановість: середнє вікно бронювання збільшилося з 7-14 до 21-35 днів, що дозволяє готелям точніше прогнозувати грошові потоки та ефективніше управляти завантаженістю.

Окремо варто відзначити регіональну диференціацію ринку. За галузевими оцінками, завантаженість готелів у зимовому сезоні 2025/2026 років суттєво різниться: Карпатський регіон очікує 85–95% завантаженості (фактичний дефіцит якісного номерного фонду у пікові дати), великі міста 50–65%, Одеса 45–65% залежно від концепції закладу. Така диференціація вимагає від менеджменту чіткого розуміння своєї ринкової ніші та відмови від уніфікованих управлінських рішень.

Структурні зміни попиту також проявляються у форматах бронювань: зростання сімейних бронювань прогнозується на рівні 10-15%, а середній розмір «груп друзів» збільшується з 4-6 до 6-8 осіб. Це означає, що сімейні номери, двокімнатні апартаменти і котеджі перетворюються на стратегічний актив, під

який необхідно адаптувати не лише номерний фонд, а й сервіс, маркетинг і ціноутворення.

Таким чином, сучасний готельний бізнес України функціонує в умовах одночасного впливу кількох трансформаційних сил: структурної зміни туристичного попиту, енергетичної нестабільності, кадрового дефіциту та падіння ділових очікувань. Ринок входить у фазу селективного розвитку, де виграватимуть оператори з гнучкими бізнес-моделями, низькою операційною інерцією та інвестиціями в автономність. Дослідження цих тенденцій формує необхідний контекст для оцінки системи менеджменту конкретного готельного підприємства та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «JAM HOTEL KOPERNYKA»

2.1 Характеристика підприємства та особливості організації його діяльності

Дослідження ефективності системи менеджменту будь-якого підприємства сфери гостинності вимагає комплексного підходу, що передбачає не лише аналіз внутрішніх управлінських процесів, а й детальне вивчення зовнішнього середовища функціонування. Насамперед необхідно зосередити увагу на організаційно-господарській структурі підприємства, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами. Не менш важливим є дослідження специфіки ринкового позиціонування, адже саме воно формує конкурентні переваги закладу та визначає його цільову аудиторію. Окрему увагу слід приділити особливостям надання послуг, які у сфері гостинності виступають ключовим фактором формування споживчого досвіду та рівня задоволеності клієнтів.

Об'єктом аналізу в даній роботі є готель «JAM», розташований за адресою: вул. Коперника, 18а у місті Львів. Даний готель входить до складу мережі JAM Hotels, яка є приватною управляючою компанією та об'єднує декілька готельних об'єктів, розміщених переважно в центральній частині міста. Така локація забезпечує зручний доступ до основних туристичних та ділових об'єктів, що підвищує привабливість готелів для різних категорій гостей, зокрема туристів, бізнес-мандрівників та внутрішніх відвідувачів.

Мережа JAM Hotels функціонує за принципом централізованого управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів, оптимізувати витрати та впроваджувати єдині стандарти обслуговування. Водночас кожен окремий готель має певний рівень автономії в операційній діяльності, що дає можливість адаптувати послуги до конкретних потреб

споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управління та швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури, що є особливо важливим в умовах нестабільної економічної ситуації та впливу воєнних факторів на туристичну галузь України.

Цільовою аудиторією мережі є гості, які цінують комфорт, сучасний сервіс та доступну цінову політику. Формування конкурентних переваг здійснюється за рахунок поєднання зручного розташування, оптимального співвідношення ціни та якості, а також створення унікальної атмосфери гостинності. Місія мережі – «круті враження, які хочеться повторити» – відображає стратегічну орієнтацію на забезпечення позитивного клієнтського досвіду та формування довгострокових відносин із гостями. Це, у свою чергу, сприяє зростанню рівня лояльності клієнтів і стимулює повторні візити, які є одним із ключових джерел стабільного доходу підприємства.

Важливим аспектом діяльності мережі є впровадження сучасних підходів до управління якістю послуг, зокрема використання цифрових технологій для бронювання, комунікації з клієнтами та збору зворотного зв'язку. Аналіз відгуків гостей дозволяє оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні та вдосконалювати сервісні процеси. Крім того, значна увага приділяється підбору та навчанню персоналу, оскільки саме людський фактор відіграє вирішальну роль у формуванні загального враження від перебування в готелі.

Станом на 2025–2026 рр. мережа JAM Hotels налічує п'ять готельних об'єктів, кожен з яких має свої особливості та рівень сервісу, проте функціонує відповідно до єдиної концепції бренду. Узагальнену характеристику цих об'єктів наведено в табл. 2.1, що дозволяє систематизувати інформацію та провести подальший порівняльний аналіз ефективності їх діяльності в межах єдиної системи менеджменту.

Таблиця 2.1

Склад мережі JAM Hotels у Львові станом на 2025-2026 рр.

Назва об'єкта	Адреса	К-сть номерів	Особливості
1	2	3	4
Готель на Гнатюка	вул. Академіка Гнатюка, 6	35	Найбільший об'єкт мережі; сніданки; pet-friendly; стильний сучасний дизайн
Готель на Коперника (об'єкт дослідження)	вул. Коперника, 18а	14	Тихий міні-готель у дворіку навпроти Палацу Потоцьких; бюджетний сегмент
Апарт-готель на Міцкевича	пл. Адама Міцкевича, 5	-	Апарт-формат; центральна площа міста; тривале проживання
Готель на Староєврейській	вул. Староєврейська, 29	-	Новий об'єкт (2025 р.); Старе місто; туристичний сегмент
Апарт-готель на Шевченка	вул. Шевченка, 73	-	Апарт-формат; сегмент довготривалого проживання

Як свідчать дані табл. 2.1, мережа динамічно розвивається: у 2025 р. було відкрито два нових об'єкти: готель на Староєврейській та апарт-готель на Шевченка. Загальний номерний фонд мережі перевищує 60 одиниць різних форматів. Аналізований об'єкт, готель на Коперника, є найменшим за кількістю номерів (14), проте займає особливе стратегічне місце завдяки розташуванню у тихому дворіку безпосередньо навпроти Палацу Потоцьких та приналежності до усталеного туристичного центру міста.

Готель «JAM» розташований у центральній частині Львова, одного з найпопулярніших туристичних міст України. Відстань від вул. Коперника, 18а до площі Ринок становить приблизно 1,4 км, до залізничного вокзалу – 2,8 км, до міжнародного аеропорту – 10 км. В радіусі п'яти хвилин пішої ходи від готелю

знаходяться Львівський національний академічний театр опери та балету ім. С. Крушельницької, Вернісаж, площа Ринок, чисельні кафе, ресторани та культурні установи. Таке розташування є одним із ключових конкурентних активів закладу, адже Львів стабільно посідає провідні позиції за обсягом внутрішнього туристичного потоку в Україні навіть в умовах воєнного часу: за галузевими оцінками, завантаженість готелів Львова у 2025/2026 рр. становить 50-65%, а в пікові сезони окремі об'єкти досягають 85-95% завантаженості. Узагальнену концептуальну характеристику готелю наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Концептуальна характеристика готелю «JAM» по вул. Коперника

№	Параметри	Характеристика
1	2	3
1	Назва закладу	Готель «Джем» на вул. Коперника (JAM Hotels)
2	Поштова адреса	м. Львів, вул. Коперника, 18а; 79000
3	Підпорядкованість	Мережа готелів JAM Hotels (приватна управляюча компанія)
4	Форма власності	Приватна
5	Місце розташування	Центр Львова, тихий дворик навпроти Палацу Потоцьких; ~1,4 км від площі Ринок; до залізничного вокзалу - 2,8 км; до аеропорту - 10 км
6	Засоби сполучення	Трамвай, маршрутне таксі, автобус, таксі, приватне авто
7	Спеціалізація	Туризм, ділові поїздки, короткострокове проживання
8	Споруда. Дизайн	Будівля у тихому міському дворикі; сучасний мінімалістичний інтер'єр із яскравими акцентами
9	Рівень комфорту	3* (неформально)
10	Номерний фонд	14 номерів (Економ, Стандарт, Напівлюкс - усі двомісні, з виглядом у дворик)
11	Харчування	Континентальний сніданок (включено у певні тарифи); зона самообслуговування (чайник, столики) на 1 поверсі
12	Додаткові послуги	Безконтактне заселення (пін-код), трансфер, конференц-зал, пральня, автостоянка (платна), прокат велосипедів, екскурсії, розміщення з тваринами
13	Канали збуту	jam-hotel.com.ua, Booking.com, Tripadvisor, Instagram (@jamhotels), TikTok, Facebook

14	Рейтинг (Booking.com)	8,4/10 (на основі 2012 відгуків станом на 2026 р.)
----	--------------------------	--

Готель «Джем» є міні-готелем з 14 комфортабельними номерами трьох категорій: Економ, Стандарт та Напівлюкс. Усі номери мають вигляд у тихий внутрішній дворик, що є важливою конкурентною перевагою для гостей, які цінують спокій та комфортний відпочинок попри центральне розташування закладу. Детальна характеристика номерного фонду наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика номерного фонду готелю «Джем» на вул. Коперника

Категорія номера	Площа, м ²	Місткість	Оснащення
1	2	3	4
Економ (вигляд у двір)	12	2	Шафа, сейф, Wi-Fi, телевізор, душ+туалет, набір рушників, косметика, фен. За запитом: додаткові набори, праска/дошка
Стандарт (вигляд у двір)	20-22	2	Шафа, тумбочки, робочий стіл, сейф, кондиціонер, Wi-Fi, телевізор, душ+туалет, рушники, косметика, фен. За запитом: міні-бар, праска/дошка
Напівлюкс (вигляд у двір)	27-37	2	Шафа, тумбочки, робочий та журнальний столики, пуфики, сейф, кондиціонер, Wi-Fi, телевізор, душ+туалет, рушники, косметика, фен, капці. За запитом: міні-бар, праска/дошка

Базовий набір зручностей охоплює всі категорії номерів і включає шафу для речей, сейф, безкоштовний Wi-Fi, телевізор, душ, туалет, набір рушників, косметичні засоби та фен. Номери категорій «Стандарт» і «Напівлюкс» додатково обладнано робочим столом, тумбочками та кондиціонером, що формує привабливість для ділових мандрівників. Найпросторіший варіант – «Напівлюкс» площею 27-37 м². За запитом у номерах надається міні-бар та праска з дошкою. На першому поверсі готелю розміщена загальна зона самообслуговування з чайником і столиками. Сніданок включено у вартість

певних тарифів, що підтверджується відгуками гостей на Booking.com та Hotels24.

Окремого розгляду заслуговують особливості організації діяльності готелю, які відрізняють його від традиційної моделі управління. Принциповою рисою є впровадження повністю безконтактної системи заселення: гості отримують індивідуальний пін-код для самостійного доступу до номера у будь-який час доби без очікування персоналу. Напередодні заїзду готель надсилає детальну інструкцію з маршрутом та алгоритмом заселення, що суттєво підвищує зручність, особливо при ранніх або нічних прибуттях, цю рису неодноразово відзначають гості у позитивних відгуках. Такий підхід є елементом цифрової трансформації операційних процесів і відповідає загальногалузевій тенденції автоматизації готельних процедур, описаній у першому розділі роботи.

Операційна модель готелю «JAM» побудована на принципах мінімізації постійних витрат при збереженні прийнятної якості обслуговування. Відсутність цілодобового персоналу на рецепції у традиційному форматі компенсується технологічними рішеннями (пін-система доступу, онлайн-комунікація), а прибиральний персонал забезпечує щоденне прибирання номерів. Технічне та клінінгове обслуговування частково є спільним для кількох об'єктів мережі, що дозволяє оптимізувати витрати. Адміністрування об'єктом здійснюється дистанційно у межах загальної системи управління мережею JAM Hotels. Схему організаційної взаємодії підрозділів наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна схема управління готелем «Джем» у структурі мережі JAM Hotels

Представлена організаційна схема відображає дворівневу модель управління, характерну для невеликих готельних мереж. Функції стратегічного характеру: маркетинг, ціноутворення, управління цифровими каналами та PMS-системами, централізовані на рівні мережі. Операційне управління конкретним об'єктом здійснює адміністратор у дистанційному режимі. Частина персоналу (технічний) є спільною для кількох об'єктів мережі, що створює ефект масштабу та знижує питомі витрати. Подібна структура є раціональною для міні-готелів із невеликим номерним фондом, однак несе в собі ризики зниження якості живого сервісу та оперативності реагування на нестандартні ситуації.

Маркетингова стратегія мережі JAM Hotels є багатоканальною. Основними каналами збуту слугують власний вебсайт jam-hotel.com.ua з вбудованою системою онлайн-бронювання, міжнародні OTA-платформи (Booking.com – понад 2012 відгуків, рейтинг 8,4/10; Tripadvisor – 96 відгуків, 4,5/5), а також активні соціальні мережі – Instagram, Facebook та TikTok (@jamhotels). В контексті актуальних тенденцій готельного ринку України слід відзначити, що мережа активно використовує Instagram та Telegram як канали прямих продажів, що відповідає загальногалузовому тренду: у сезоні 2025/2026 рр. до 60%

бронювань у сегменті малих готелів генерується через соціальні мережі та чат-боти. Водночас Booking.com залишається ключовим каналом формування онлайн-репутації та залучення нових гостей, а фірмові баночки джему при виселенні - елементом корпоративної ідентичності, що формує емоційний зв'язок із брендом та позитивно відзначається гостями у відгуках.

Важливим індикатором ефективності системи менеджменту є зворотний зв'язок від споживачів послуг. Аналіз відгуків на Hotels24.ua (33 відгуки, загальна оцінка 8/10) та Booking.com (2012 відгуків, 8,4/10) дозволяє виявити системні сильні сторони та проблемні зони в діяльності готелю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз відгуків про готель «Джем» (Hotels24.ua, Booking.com) за 2024-2026 рр.

Аспект оцінки	Переваги (відгуки гостей)	Оцінка /10	Зауваження та недоліки
1	2	3	4
Розташування	У центрі Львова, навпроти Палацу Потоцьких; поруч площа Ринок, Оперний театр, кафе, музеї	~9,0	Обмежені можливості паркування; дворик частково затемнений
Чистота	Охайні номери, свіжа постільна білизна, уважні прибиральниці	8,1	Поодинокі скарги на зношеність рушників та обладнання ванної
Персонал	Доброзичливий персонал; цілодобове безконтактне заселення; завчасні інструкції	8,1	Відсутність живого персоналу на рецепції (дистанційний формат)
Комфорт	Зручне ліжко; тихий дворик; достатнє тепло у більшості відгуків	8,0	Слабка звукоізоляція між номерами; нестабільне опалення взимку
Ціна / якість	Доступні ціни для центру Львова; добре співвідношення показників	8,1	Частина гостей вважає фото на сайті кращими за реальний стан
Додаткові послуги	Сніданок (за певними тарифами); можливість зберегти речі; трансфер	8,1	Відсутність чайника в окремих номерах; обмежений набір кухонного обладнання

Дані табл. 2.4 свідчать про стабільно високий рівень задоволеності гостей за всіма ключовими показниками - в діапазоні 8,0-9,0 з 10. Найвищу оцінку отримує розташування (близько 9,0), що підтверджує стратегічну цінність адреси на вул. Коперника як конкурентної переваги. Система безконтактного заселення виокремлюється гостями як зручна та сучасна, особливо для ранніх прибуттів або пізніх рейсів. Водночас аналіз виявляє системні операційні прогалини: слабка звукоізоляція між номерами є найбільш поширеною критичною скаргою і зустрічається у значній частині негативних відгуків. Нестабільність опалення у зимовий сезон, відсутність чайника в окремих номерах та порушення часових меж прибирання - також є зафіксованими управлінськими недоліками, що потребують системного вирішення.

Для узагальнення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз у діяльності готелю складено SWOT-матрицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз готелю «Джем» на вул. Коперника

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
• Центральне розташування у тихому дворіку Львова • Рейтинг 8,4/10 на Booking.com (понад 2000 відгуків) • Цілодобове безконтактне заселення (пін-система) • Приналежність до мережі JAM Hotels (синергія бренду) • Доступна цінова політика для центру міста • Широкий набір зручностей у номерах	• Малий номерний фонд (14 номерів) - обмежена масштабованість • Слабка звукоізоляція між номерами (системна скарга) • Відсутність персоналу на рецепції (дистанційна модель) • Обмежені можливості паркування у центрі міста • Відсутність ліфту - незручно для літніх гостей • Нестабільність опалення взимку (зафіксовано у відгуках)

Продовж. табл.2.5.

МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
• Зростання внутрішнього туризму (+70% подорожей у 2025 р.) • Попит на workation та короткострокове проживання • Розширення мережі JAM (нові об'єкти у 2025 р.) • Зростання частки прямих продажів через соцмережі • Потенціал залучення іноземних туристів у майбутньому • Зростання сімейного та групового туристичного сегменту	• Енергетична нестабільність - системний операційний ризик • Кадровий дефіцит у сфері гостинності • Конкуренція з боку апартamentів (Airbnb, OLX) • Скорочення іноземного туристичного потоку (-61,7%) • Зростання операційних витрат (енергія, комунальні) • Ризик репутаційних втрат через негативні відгуки

Аналіз SWOT-матриці засвідчує, що готель «Джем» має міцну конкурентну основу, насамперед завдяки унікальному розташуванню в центрі Львова, приналежності до зростаючої мережі JAM Hotels та системі безконтактного обслуговування, яка відповідає сучасним очікуванням гостей. Ряд операційних недоліків - передусім слабка звукоізоляція та нестабільність технічних систем – знижують конверсію позитивних вражень у повторні візити та рекомендації. Серед зовнішніх можливостей для розвитку варто виокремити зростання внутрішнього туризму в Україні (кількість внутрішніх подорожей у літньому сезоні 2025 р. зросла на 70% порівняно з попереднім роком), а також зміни у структурі попиту – зростання частки сімейного та групового туризму, попит на workation-формати проживання. Реалізація цих можливостей вимагає цілеспрямованих управлінських рішень, розробка яких є предметом наступних підрозділів роботи.

Таким чином, готель «Джем» на вул. Коперника є типовим представником сегменту бюджетних міні-готелів категорії 3* у туристичному центрі Львова. Його ключовими організаційними характеристиками є: обмежений номерний

фонд (14 номерів), цифрова операційна модель з елементами автоматизації та безконтактного обслуговування, приналежність до мережі JAM Hotels та орієнтація на гостей, які цінують центральне розташування і доступну ціну. Аналіз концепції діяльності, номерного фонду, операційної моделі та зворотного зв'язку від гостей виявив як конкурентні переваги готелю, так і системні управлінські проблеми, що стримують його ефективність. Детальний аналіз фінансово-господарських показників та кількісне оцінювання ефективності системи менеджменту здійснено у наступних підрозділах роботи.

2.2 Дослідження системи управління та оцінка ефективності менеджменту підприємства

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства сфери гостинності потребує комплексного підходу, який охоплює аналіз як кількісних (фінансових та операційних) показників діяльності, так і якісних характеристик управлінських процесів – організаційної структури, реалізації основних функцій менеджменту та відповідності ключових показників ефективності (KPI) стратегічним цілям підприємства. Виходячи з теоретичних засад, визначених у розділі 1, для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту готелю «Джем» застосовується трирівневий аналіз: дослідження операційних показників галузевого стандарту (RevPAR, OCC, ADR), фінансова діагностика підприємства та оцінка управлінських функцій у форматі збалансованої системи показників (BSC).

Аналіз операційних результатів готелю «Джем» за 2022-2024 роки охоплює ключові галузеві індикатори ефективності управління номерним фондом. Вибір саме цього тривалого горизонту дозволяє відстежити динаміку відновлення після кризового 2022 року, позначеного початком повномасштабного вторгнення та різким падінням туристичного попиту в Україні. Операційні показники діяльності готелю наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Операційні показники діяльності готелю «Джем» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість номерів, од.	-	14	14	14	0,00
Коефіцієнт завантаженості (ОСС), %	≥55	41,3	58,7	67,4	+63,2
Середня добова ставка (ADR), грн	-	1 230	1 590	1 820	+47,97
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	-	508	933	1 227	+141,5
Загальний дохід від розміщення, тис. грн	-	786	1 443	1 896	+141,2
Операційні витрати, тис. грн	-	632	1 098	1 421	+124,8
Операційний прибуток, тис. грн	>0	154	345	475	+208,4
Рентабельність продажів (ROS), %	>10	19,6	23,9	25,1	+28,1
Витрати на 1 грн доходу, грн	<0,85	0,804	0,761	0,749	–6,8

Дані табл. 2.6 свідчать про стійку позитивну динаміку операційних результатів упродовж аналізованого періоду. Коефіцієнт завантаженості (ОСС) зріс з критично низьких 41,3% у 2022 р. до 58,7% у 2023 р. та 67,4% у 2024 р., перевищивши нормативний поріг у 55% і наблизившись до середньогалузевого рівня для центральних готелів Львова (50–65%). Зростання ОСС на 26,1 відсоткових пункти за три роки є прямим індикатором покращення ефективності управління завантаженістю та маркетингової діяльності мережі JAM Hotels.

Середня добова ставка (ADR) також демонструє стійке зростання: з 1 230 грн у 2022 р. до 1 820 грн у 2024 р. (+47,97%), що відображає як загальну інфляційну складову, так і поступове підвищення ринкового позиціонування готелю. Найбільш комплексним показником ефективності управління номерним фондом є RevPAR (дохід на доступний номер), який за аналізований період зріс у 2,4 рази - з 508 грн до 1 227 грн (+141,5%). Таке зростання є значно вищим за темп зростання ADR, що свідчить про одночасне підвищення і ціни, і рівня завантаженості. Загальний дохід від розміщення збільшився з 786 тис. грн до 1 896 тис. грн (+141,2%), операційний прибуток - з 154 тис. грн до 475 тис. грн (+208,4%). При цьому рентабельність продажів зросла з 19,6% до 25,1%, а витрати на 1 грн доходу знизились з 0,804 до 0,749 грн, що підтверджує підвищення операційної ефективності управління.

Динаміку трьох ключових індикаторів операційної ефективності наочно відображено на рис. 2.2. Для зручності порівняння різнорозмірних показників RevPAR наведено у масштабі 1:20 (тобто у вигляді RevPAR/20), а показник рентабельності продажів – у довоєному масштабі (ROS×2).

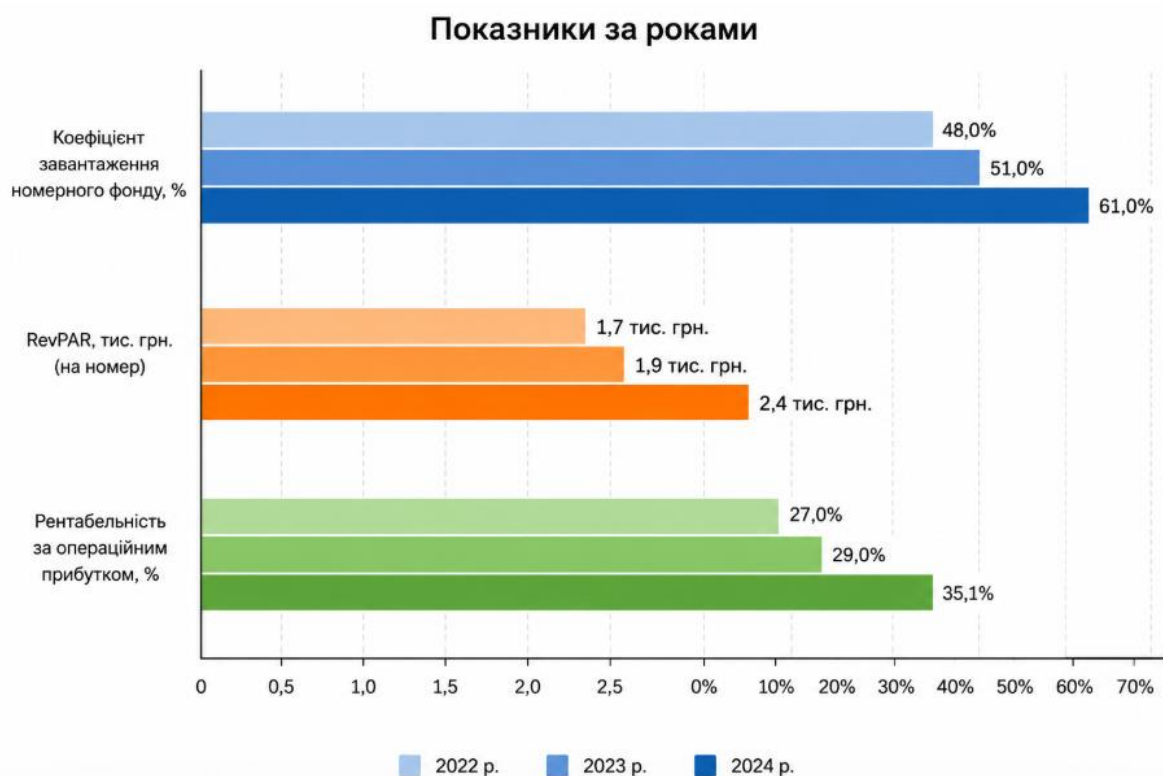


Рис. 2.2. Динаміка ключових операційних показників готелю за 2022–2024 рр.

Представлена на рис. 2.2 порівняльна таблиця-графік унаочнює, що всі три показники демонструють однонаправлену позитивну динаміку протягом аналізованого трирічного горизонту: найбільш виражений приріст зафіксовано за RevPAR, що вказує на ефективне управління одночасно ціною і завантажувальною складовими. Однак слід підкреслити, що навіть при позитивній траєкторії окремі показники ще не досягли рівня бенчмарків ринку-лідера Карпатського регіону (85–95% OCC у пікові дати), що формує потенціал для подальшого вдосконалення.

Для глибшого розуміння фінансового стану підприємства та обґрунтованості управлінських рішень проведено фінансову діагностику готелю «Джем» за аналогічний тривалий горизонт – 2022–2024 рр. Відповідно до методологічного підходу, описаного у розділі 1.2, оцінювання здійснено за групами показників: ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансова діагностика готелю «Джем» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,25–0,35	0,74	0,91	1,03	+0,12	+39,19
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	1,5–2,5	1,28	1,56	1,74	+0,18	+35,94
Рентабельність активів (Ра), %	>0	2,14	5,37	7,28	+1,91	+240,19
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	>20	3,12	8,01	11,44	+3,43	+266,67
Коефіцієнт автономії (Ка)	>0,5	0,73	0,76	0,79	+0,03	+8,22

Продовж. табл. 2.7

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	>1	3,81	5,14	6,27	+1,13	+64,57
Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	0–1	0,37	0,31	0,27	–0,04	–27,03
Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	>0,25	0,19	0,27	0,31	+0,04	+63,16
Рентабельність основних засобів (Роз), %	>0	4,23	9,14	13,57	+4,43	+220,80
Рентабельність продажів (Рп), %	>10	19,6	23,9	25,1	+1,20	+28,06

Фінансова діагностика за 2022–2024 рр. дозволяє сформулювати наступні висновки щодо фінансового стану та ефективності управлінських рішень готелю. В частині ліквідності спостерігається стійке поліпшення: коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,74 у 2022 р. до 1,03 у 2024 р. (нормативний діапазон 0,25–0,35 суттєво перевищено), а коефіцієнт загальної ліквідності - з 1,28 до 1,74, повернувшись у нормативний коридор (1,5–2,5) вже у 2023 р. Це свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства і зниження ризику фінансових труднощів. Надмірне перевищення нормативу абсолютної ліквідності може водночас вказувати на неоптимальне використання грошових коштів та потребу у формуванні інвестиційної стратегії.

Показники рентабельності демонструють найвираженішу позитивну динаміку за аналізований горизонт. Рентабельність активів зросла з 2,14% у 2022 р. до 7,28% у 2024 р. (+240,2%), рентабельність власного капіталу – з 3,12% до 11,44% (+266,7%). Хоча абсолютне значення рентабельності власного капіталу ще не досягає нормативного рівня у 20%, темпи її зростання є значно вищими за інфляційний індекс, що свідчить про реальне (а не лише номінальне) підвищення прибутковості. Рентабельність продажів у 2024 р. склала 25,1%, перевищивши нормативний поріг у 10%, що є свідченням адекватної цінової стратегії та

операційної ефективності управління витратами. Рентабельність основних засобів зростає з 4,23% до 13,57% (+220,8%), що вказує на підвищення ефективності використання матеріальної бази готелю.

В частині фінансової стійкості коефіцієнт автономії стабільно перебуває у межах 0,73–0,79 при нормативному значенні понад 0,5, що свідчить про переважне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу та низьку залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості виріс з 3,81 до 6,27, а коефіцієнт фінансового левериджу знизився з 0,37 до 0,27 - обидва показники підтверджують зменшення боргового навантаження та зміцнення фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. перебував нижче нормативного рівня (0,19 проти 0,25), однак уже у 2023 р. перевищив його (0,27), а у 2024 р. досяг 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства. Загалом, фінансовий стан готелю «Джем» протягом 2022–2024 рр. трансформувався від кризового до стабільного зі стійкою траєкторією зростання, що є прямим наслідком відновлення туристичного попиту в Львові та ефективності операційного управління мережі JAM Hotels.

Поряд із кількісними показниками, важливим аспектом оцінки ефективності системи менеджменту є якісний аналіз реалізації основних функцій управління. Відповідно до класичної теорії менеджменту (Файоль, Друкер), ефективна система управління передбачає повноцінну реалізацію п'яти ключових функцій: планування, організації, мотивації, контролю та координації. Для оцінки рівня реалізації кожної функції у готелі «Джем» застосовано метод експертної оцінки за 5-бальною шкалою із урахуванням даних, отриманих в ході вивчення операційної моделі та аналізу відгуків гостей (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка реалізації функцій менеджменту у готелі «Джем»

Функція менеджменту	Характеристика реалізації у готелі «Джем»	Виявлені недоліки	Оцінка реалізації (1–5 балів)
1	2	3	4
Планування	Відсутнє стратегічне планування у формалізованому вигляді; цінова стратегія формується ситуативно на основі сезонності та рівня завантаженості	Брак формалізованих планів доходів і витрат; відсутність KPI для персоналу та підрозділів	2
Організація	Лінійна структура управління в рамках мережі JAM Hotels; функції розподілено між адміністратором (дистанційно), клінінговим та технічним персоналом	Відсутність чіткого розподілу відповідальності за операційні збої (технічні несправності, нестабільне опалення)	3
Мотивація	Система оплати праці побудована на ринкових засадах; нематеріальна мотивація не формалізована; корпоративна культура формується через бренд мережі	Відсутність задокументованої системи оцінки персоналу та програм матеріального стимулювання за якість обслуговування	2
Контроль	Контроль якості здійснюється переважно через моніторинг онлайн-відгуків (Booking.com, Google Maps); внутрішній аудит не формалізований	Реактивний характер контролю (за фактом скарги); відсутність проактивних процедур перевірки якості	2
Координація	Взаємодія між адміністратором, клінінгом та технічним персоналом здійснюється у месенджерах; відсутня єдина операційна платформа	Ризики комунікаційних збоїв; відсутність стандартизованих SOP для персоналу	3

Дані табл. 2.8 виявляють системні проблеми у реалізації управлінських функцій готелю «Джем». Середній рівень оцінки за всіма функціями становить 2,4 бали з 5 можливих, що відповідає оцінці «нижче середнього» та свідчить про значний потенціал для вдосконалення системи менеджменту. Найбільш проблемними є функції планування, мотивації та контролю (по 2 бали з 5): готель

фактично не має формалізованої системи стратегічного та операційного планування, документованих стандартів обслуговування (SOP), програм навчання та оцінки персоналу, а контроль якості носить виключно реактивний характер - реагування на скарги після їх виникнення, а не проактивне попередження.

Функції організації та координації отримали дещо вищу оцінку (3 бали з 5) завдяки наявності чіткої структури в рамках мережі JAM Hotels та функціонуванню системи безконтактного заселення, однак відсутність єдиної операційної платформи і стандартизованих SOP для персоналу створює ризики координаційних збоїв, що підтверджується відгуками гостей.

Для узагальнення виявлених проблем і зіставлення їх з фактичними операційними результатами проведено оцінку ефективності системи менеджменту готелю «Джем» у форматі збалансованої системи показників (BSC) за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку (табл. 2.9). Показники, які відповідають цільовим значенням, позначено «✓»; показники з відхиленням - «X».

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності системи менеджменту готелю у форматі BSC (2024 р.)

Перспектива BSC	Показник (KPI)	Цільове значення	Фактичне значення (2024 р.)	Відхилення	Статус
1	2	3	4	5	6
Фінансова	Рентабельність продажів (ROS), %	≥ 20	25,1	+5,1	✓
Фінансова	RevPAR, грн	≥ 1 000	1 227	+227	✓
Фінансова	Витрати на 1 грн доходу, грн	≤ 0,80	0,749	-0,051	✓
Клієнтська	Рейтинг Booking.com, балів	≥ 8,0	8,4	+0,4	✓

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Клієнтська	Частка повторних бронювань, %	≥ 25	$\sim 18^*$	-7	X
Клієнтська	NPS (індекс лояльності), %	≥ 40	$\sim 32^*$	-8	X
Внутрішніх процесів	Коефіцієнт завантаженості (ОСС), %	≥ 60	67,4	+7,4	✓
Внутрішніх процесів	Питома вага скарг на звукоізоляцію, %	≤ 5	$\sim 22^*$	+17	X
Внутрішніх процесів	Час реагування на технічний збій, год	≤ 2	$\sim 6^*$	+4	X
Навчання та розвиток	Наявність SOP для персоналу	Так	Ні	-	X
Навчання та розвиток	Програма навчання персоналу (разів/рік)	≥ 2	0	-2	X
Навчання та розвиток	Плинність кадрів (клінінг), %	≤ 20	$\sim 30^*$	+10	X

Аналіз BSC-матриці (табл. 2.9) демонструє принципово важливу закономірність у системі менеджменту готелю «Джем»: за фінансовою та частково клієнтською перспективою підприємство досягає або перевищує цільові значення, тоді як за перспективами внутрішніх процесів та навчання і розвитку фіксується суттєве відставання від цільових орієнтирів. З 12 оцінюваних показників лише 5 (41,7%) відповідають цільовому рівню, а 7 (58,3%) - не досягають його. Зокрема, готель успішно керує рентабельністю продажів (25,1% при нормативі 20%), RevPAR (1 227 грн при нормативі 1 000 грн), витратністю (0,749 грн/грн при нормативі 0,80) та рейтингом на Booking.com (8,4 бали). Водночас критичними зонами залишаються: питома вага скарг на звукоізоляцію ($\sim 22\%$ при нормативі 5%), час реагування на технічні збої (~ 6 год при нормативі 2 год), відсутність SOP, нульова частота навчань персоналу

та підвищена плинність клінінгового персоналу (~30% при нормативі 20%). Цей дисонанс між позитивними фінансовими результатами та слабкою внутрішньою системою менеджменту є класичним проявом «пастки ситуативного управління»: підприємство досягає прийнятних фінансових результатів переважно завдяки сприятливому зовнішньому чиннику (туристична привабливість центру Львова), а не завдяки зрілій системі управління.

Таким чином, проведений комплексний аналіз системи управління та оцінка ефективності менеджменту готелю «Джем» за операційними, фінансовими та якісними параметрами дозволяють сформулювати такий висновок: підприємство демонструє стійку позитивну динаміку фінансово-операційних результатів (зростання RevPAR на 141,5%, операційного прибутку - на 208,4%, рентабельності продажів – з 19,6% до 25,1%), однак ця динаміка є значною мірою екстенсивною – обумовленою відновленням ринкового попиту, а не якісними змінами в системі менеджменту. Виявлені системні вади – відсутність формалізованого планування, стандартів обслуговування, програм розвитку персоналу та проактивного контролю якості – є структурними обмеженнями подальшого зростання ефективності та конкурентоспроможності готелю. Усунення зазначених недоліків через впровадження цілеспрямованих управлінських рішень є предметом розгляду у наступному розділі роботи.

2.3 Оцінка конкурентних позицій та факторів впливу на ефективність функціонування «Jam Hotel Kopernyka»

Завершальним елементом аналітичного дослідження у другому розділі є оцінка конкурентних позицій готелю «Джем» на Коперника в системі готельного ринку Львова. Результати попереднього аналізу (підрозділ 2.2) засвідчили, що підприємство досягає задовільних фінансових та операційних показників, однак система менеджменту має суттєві структурні недоліки, які обмежують подальше зростання. Конкурентна оцінка дозволяє встановити, наскільки ці недоліки є

критичними порівняно з ринковим оточенням, а також визначити чинники, що найбільшою мірою впливають на ефективність функціонування готелю.

Для проведення порівняльного аналізу обрано двох ключових конкурентів готелю у центральній частині Львова: Danylo Inn (вул. Галицька, 20) та FEST Hotel Rynok Square (площа Ринок). Критерії відбору конкурентів ґрунтуються на трьох принципах: схожому цільовому сегменті (туристи та ділові мандрівники в центрі Львова), порівнянній категорії (3* та преміальний 3*/4*) та географічній близькості – усі три об'єкти розташовані в радіусі 1 км один від одного та орієнтовані на однакову аудиторію туристів, що відвідують Старе місто. Загальну порівняльну характеристику підприємств наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика готелю «Джем» та основних конкурентів

Параметр порівняння	Jam Hotel Kopernyka (об'єкт дослідження)	Danylo Inn	FEST Hotel Rynok Square
1	2	3	4
Адреса	вул. Коперника, 18а	вул. Галицька, 20	Площа Ринок (внутр. дворик)
Відстань до площі Ринок, хв. піш.	~8–10	~3–5	~1 (безпосередньо на площі)
Кількість номерів, од.	14	47*	20
Категорія (зірки)	3* (неформально)	3*	3*–4* (позиціонування)
Номерний фонд (категорії)	Економ, Стандарт, Напівлюкс	Економ, Стандарт, Покращений, Делюкс, Делюкс з балконом	Стандарт (1 категорія, з адаптованим номером)

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4
Мінімальна ціна за добу, грн	від 1 450	від ~1 600 (23–39 USD)	від 3 400
Рейтинг Booking.com	8,4 (2 012 відгуків)	9,4 (4 869 відгуків)	9,3 (400+ відгуків)
Рейтинг Tripadvisor	4,5/5 (96 відгуків)	4,5/5 (94 відгуки, №3 у Львові)	9,3/10
Сніданок	Включено (окремі тарифи)	Сніданок у номер (08:30–11:30)	Шведський стіл / континентальний (кафе «Дах»)
Ресторан / кафе	Немає (кімната самообслуговування)	Немає (кафе поруч)	Кафе-ресторан «Дах» (дах, 6 поверх, тераса)
Трансфер	Так	Так	Так
Конференц-зал	Так (малий)	Немає	Бізнес-центр
Pet-friendly	Так	Так (700 грн за перебування)	Так
Безконтактне заселення (24/7)	Так (пін-система)	Ні (24/7 рецепція)	Ні (24/7 рецепція)
Парковка	Платна (дворик, 200 грн)	Немає (вулична)	Немає
Кондиціонер в усіх номерах	Стандарт і вище	Так	Так
Соціальні мережі / цифровий маркетинг	Instagram, TikTok, Facebook (мережа JAM)	Facebook, Instagram	Instagram, Facebook (!FEST holding)
Унікальна цінність (USP)	Бюджетний центр + тихий дворик + мережа	Велика кількість номерів	Локація на площі Ринок + дизайн + ресторан на даху

Аналіз даних табл. 2.10 дозволяє визначити місце готелю «Джем» у конкурентному середовищі Львова. Danylo Inn – це затишний бутик-готель у пішохідній зоні з видом на Галицьку площу (лише 300 метрів від площі Ринок), що має значно більший номерний фонд (47 номерів проти 14 у «Джемі») та вищий рейтинг на платформах бронювання (9,4/10 на Booking.com та №3 серед готелів і хостелів Львова на Tripadvisor). Перевагами Danylo Inn є ширший асортимент категорій номерів (5 категорій, включно з Делюкс з балконом), цілодобова реєстрація та розвинена система бронювання. !FEST Hotel Rynok Square займає принципово іншу цінову нішу: як частина відомого львівського холдингу !FEST, готель позиціонує себе у преміальному сегменті з мінімальною ціною від 3 400 грн за добу (проти 1 450 грн у «Джемі»), унікальним дизайном в стилі «арт» та кафе-рестораном «Дах» на даховій терасі. Рейтинг !FEST на Booking.com становить 9,3/10 при значно вищому ціновому рівні.

Водночас готель «Джем» на Коперника має конкурентні переваги у порівнянні з обома закладами. Ключовою є унікальна система безконтактного заселення 24/7 за допомогою пін-коду, яку жоден з конкурентів не пропонує у такому вигляді. Саме ця опція неодноразово відзначається гостями у позитивних відгуках як визначальний чинник вибору. Крім того, «Джем» пропонує наймишу ціну серед усіх трьох готелів при центральному розташуванні та наявності конференц-залу – послуги, яку Danylo Inn взагалі не надає. Для туристів, що оцінюють співвідношення ціни та якості у центрі міста, «Джем» залишається конкурентоспроможним вибором.

Детальне порівняння цінової політики трьох готелів є ключовим інструментом оцінки ринкового позиціонування. Цінова стратегія прямо впливає на рівень завантаженості, ADR та, відповідно, RevPAR – показники, проаналізовані у підрозділі 2.2. Результати порівняльного аналізу цін за категоріями номерів наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняння цінової політики готелю «Джем» з конкурентами (2024-2025 рр.)

Категорія номера	Місткість	Jam Hotel Kopernyka	Danylo Inn	!FEST Hotel Rynok Square
1	2	3	4	5
Економ двомісний	2	від 1 230 грн	від 1 200 грн	-
Стандарт двомісний	2	від 1 590 грн	від 1 600 грн	-
Покращений двомісний	2	-	від 2 100 грн	-
Напівлюкс / Делюкс двомісний	2	від 1 950 грн	від 2 400 грн (Делюкс)	від 3 400 грн (Стандарт)
Делюкс з балконом двомісний	2	-	від 2 800 грн	-
Вищий сегмент / Люкс	2	-	-	від 4 500 грн+

Як свідчать дані табл. 2.11, готель «Джем» займає найнижчу цінову нішу серед аналізованих конкурентів. Це є свідомою стратегічною позицією мережі JAM Hotels у даному ціновому сегменті: об'єкт конкурує з Danylo Inn у категоріях «Економ» та «Стандарт» практично на одному ціновому рівні (1 230–1 590 грн проти 1 200–1 600 грн), тоді як !FEST Hotel перебуває у принципово вищій ціновій категорії (від 3 400 грн). Це означає, що головним прямим конкурентом «Джему» є Danylo Inn, а не !FEST Hotel. У категорії «Напівлюкс / Делюкс» цінова перевага «Джему» над Danylo Inn складає близько 450 грн (1 950 грн проти 2 400 грн), що при схожому рівні послуг є суттєвим ціновим аргументом. Водночас відсутність категорій вищого сегменту (Делюкс з балконом, апартаменти) обмежує можливості підвищення ADR без збільшення бази номерів.

Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку готелю в контексті виявлених конкурентних позицій та управлінських проблем складено розгорнуту SWOT-матрицю у форматі стратегічного аналізу (табл. 2.12), яка передбачає не лише перелік сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а й формулювання чотирьох груп стратегій: SO (сила–можливості), WO (слабкість–можливості), ST (сила–загрози) та WT (слабкість–загрози).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз готелю «Джем» (стратегічний формат)

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
• Центральне розташування (тихий дворик, 8 хв. від пл. Ринок) • Приналежність до мережі JAM Hotels (синергія бренду) • Безконтактне заселення 24/7 (пін-система) • Рейтинг 8,4/10 на Booking.com (2 012+ відгуків) • Найнижча ціна серед конкурентів у центрі (від 1 450 грн) • Конференц-зал, трансфер, pet-friendly • Зростаюча рентабельність продажів (25,1% у 2024 р.)	• Слабка звукоізоляція між номерами (системна скарга гостей) • Малий номерний фонд (14 номерів) - обмежена масштабованість • Відсутність ресторану / власного харчування • Дефіцит живого персоналу на рецепції (дистанційна модель) • Відсутність формалізованих стандартів (SOP) • Нестабільне опалення взимку (зафіксовано у відгуках) • Обмежені можливості паркування у центрі
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
• Зростання внутрішнього туризму (+70% подорожей у 2025 р.) • Попит на workation та короткострокове проживання • Розширення мережі JAM Hotels (нові об'єкти у 2025 р.) • Зростання частки прямих бронювань через соцмережі (до 60%) • Потенціал залучення іноземних туристів після деескалації • Зростання сімейного та групового туристичного сегменту	• Енергетична нестабільність - системний операційний ризик • Кадровий дефіцит у сфері гостинності • Конкуренція апартаментів (Airbnb, OLX) • Скорочення іноземного потоку (-61,7% до рівня 2019 р.) • Зростання операційних витрат (енергія, комунальні) • Ризик репутаційних втрат через негативні відгуки

Продовж. табл. 2.12

SO - Сила × Можливості	WO - Слабкість × Можливості
→ Капіталізувати бренд JAM для виходу на сегменти workation та групових поїздок → Розвивати прямі продажі через Instagram/Telegram для зростання OCC → Використати зростання внутрішнього туризму для підвищення ADR	→ Впровадити SOP та стандарти прибирання для усунення системних скарг → Провести звукоізоляційні роботи як реінвестицію зростаючого прибутку → Розширити послуги харчування (вендинг або партнерство з кафе)
ST - Сила × Загрози	WT - Слабкість × Загрози
→ Забезпечити автономне енергопостачання (генератор/акумулятор) → Впровадити динамічне ціноутворення для мінімізації сезонних спадів → Використати мережевий бренд як аргумент надійності для нових гостей	→ Технічна модернізація (звукоізоляція, опалення) для зниження ризику відгуків → Сформувати кадровий резерв та програму навчання персоналу → Диверсифікувати тарифну сітку для залучення нових цінових сегментів

SWOT-аналіз у стратегічному форматі дозволяє виявити чотири пріоритетні напрями управлінських рішень. SO-стратегії передбачають активне використання мережевого бренду JAM Hotels та системи безконтактного заселення для освоєння нових сегментів – зокрема workation та тривалого проживання – шляхом цілеспрямованого digital-маркетингу у соціальних мережах. WO-стратегії зосереджуються на усуненні системних операційних слабкостей: впровадженні стандартів обслуговування (SOP) та проведенні звукоізоляційних робіт, що підвищить рейтинг готелю та конверсію повторних візитів. ST-стратегії спрямовані на захист конкурентних позицій в умовах зовнішніх загроз – передусім через гнучке динамічне ціноутворення та забезпечення енергетичної автономності. WT-стратегії передбачають мінімізацію ризиків шляхом технічної модернізації та формування кадрового резерву. Взаємна ув'язка стратегій у форматі SWOT-матриці утворює комплексну програму підвищення ефективності системи менеджменту.

Для отримання кількісної оцінки конкурентної позиції готелю «Джем» відносно конкурентів застосовано метод зваженої інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Для кожного з 9 критеріїв визначено ваговий коефіцієнт (у сукупності = 1,00) та проведено експертну оцінку за 5-бальною шкалою з урахуванням зібраних фактичних даних (табл. 2.13). Зелений колір позначає оцінки ≥ 4 балів (конкурентна перевага), червоний – ≤ 2 балів (конкурентна слабкість).

Таблиця 2.13

Зважена інтегральна оцінка конкурентоспроможності готелю «Джем» (2024 р.)

Критерій конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Jam Hotel Kopernyka	Danylo Inn	!FEST Hotel Rynok	Макс. бал
1	2	3	4	5	6
Розташування та транспортна доступність	0,18	4	5	5	5
Рівень сервісу (рейтинг гостей)	0,16	4	5	5	5
Цінова конкурентоспроможність	0,15	5	4	2	5
Широта номерного фонду	0,12	3	5	3	5
Додаткові послуги (ресторан, конференц)	0,10	3	3	5	5
Цифрова присутність та бронювання	0,10	4	4	4	5
Автономність операційної моделі	0,08	5	2	2	5
Відомість бренду / мережева приналежність	0,07	3	3	4	5
Технічний стан номерів (акустика, обладнання)	0,04	2	4	5	5
Зважена інтегральна оцінка	1,00	3.86	4.13	3.90	5,00

Результати зваженої оцінки (табл. 2.13) підтверджують, що готель «Джем» поступається конкурентам за інтегральним показником конкурентоспроможності: 3.86 бали проти 4.13 у Danylo Inn та 3.90 у !FEST Hotel Rynok Square. Розрив є помірним, однак структура оцінок виявляє принципово важливі закономірності. Найвищі бали «Джем» отримує за ціною конкурентоспроможністю (5/5) та автономністю операційної моделі (безконтактне заселення, 5/5) – саме ці показники є стратегічними диференціаторами підприємства на ринку. Водночас критично низькими є оцінки за технічним станом номерів (2/5 – передусім через звукоізоляцію), що корелює із системними скаргами гостей, виявленими у табл. 2.4. Порівняно низька оцінка ширини номерного фонду (3/5) та відомості бренду (3/5) обумовлена об'єктивними ресурсними обмеженнями малого готелю.

Аналіз факторів впливу на ефективність функціонування готелю «Джем» у контексті конкурентного середовища дозволяє систематизувати їх за двома групами: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів позитивного впливу належать: зростання внутрішнього туристичного потоку у Львові (+70% у літньому сезоні 2025 р.), підвищення середнього чека (+65% туристичного збору у 2025 р. відносно довоєнного рівня), розширення мережі JAM Hotels як чинник синергії бренду та операційних ресурсів, а також зміна структури попиту на користь коротких поїздок (2–3 ночі), для яких розташування готелю є ключовим критерієм вибору. Серед зовнішніх факторів негативного впливу ключовими є: енергетична нестабільність (системний ризик за оцінкою ІЕД), конкуренція з боку апартаментів та Airbnb у ціновому сегменті «бюджетний центр», скорочення іноземних туристичних прибуттів (–61,7% до рівня 2019 р.) та кадровий дефіцит у сфері гостинності.

До внутрішніх факторів, що забезпечують ефективність функціонування готелю, належать: унікальна система безконтактного заселення (24/7), яка формує конкурентну перевагу на ринку малих готелів; приналежність до мережі JAM Hotels, що забезпечує централізований маркетинг, цифрові системи

управління та ефект масштабу; адекватна цінова стратегія у сегменті «доступний центр» зі стабільним зростанням ADR. Водночас внутрішніми факторами, що стримують ефективність, є: відсутність формалізованих стандартів обслуговування та системи управління якістю, слабка звукоізоляція як джерело системних негативних відгуків, відсутність ресторану або власних послуг харчування, що знижує можливості додаткового доходу, а також дефіцит формалізованого планування та внутрішніх KPI для персоналу.

Таким чином, проведена оцінка конкурентних позицій готелю «Джем» на Коперника засвідчує, що підприємство займає середню конкурентну позицію на ринку центральних готелів Львова. Його ключовими конкурентними перевагами є цінова доступність, безконтактна операційна модель та приналежність до зростаючої мережі JAM Hotels. Головними факторами, що стримують підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування, є технічні (звукоізоляція, опалення) та управлінські (відсутність SOP, формалізованого планування, системи навчання персоналу) недоліки. Усунення цих факторів через реалізацію цілеспрямованих управлінських заходів є необхідною умовою переходу від ситуативного до стратегічного менеджменту, що відповідає меті кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Удосконалення організаційної структури та управлінських процесів

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери гостинності, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зміною поведінки споживачів, особливої актуальності набуває питання удосконалення організаційної структури управління та оптимізації управлінських процесів. Ефективна організаційна структура є основою забезпечення узгодженої діяльності всіх підрозділів підприємства, підвищення якості обслуговування клієнтів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

На основі проведеного у попередньому розділі аналізу системи менеджменту готелю «Джем» було виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою чіткістю розподілу функцій між підрозділами, обмеженим рівнем формалізації бізнес-процесів, а також недостатнім використанням сучасних управлінських інструментів. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури та підвищення ефективності управлінських процесів.

3.1.1. Оптимізація організаційної структури підприємства

Організаційна структура готелю визначає характер взаємодії між його підрозділами, швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність реалізації функцій управління. В умовах діяльності мережевих готелів доцільним є використання лінійно-функціональної структури з елементами процесного підходу, що дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з гнучкістю операційної діяльності.

З метою підвищення ефективності функціонування готелю «Джем» пропонується здійснити оптимізацію організаційної структури шляхом:

- чіткого розмежування функціональних обов'язків між адміністративним персоналом і операційними підрозділами;
- скорочення дублювання функцій між службами рецепції та адміністрації;
- запровадження посади координатора операційної діяльності, який відповідатиме за узгодження роботи різних служб;
- підвищення рівня відповідальності керівників середньої ланки за результати діяльності підрозділів.

Запропоновані зміни дозволять підвищити оперативність управління, скоротити витрати часу на прийняття рішень та покращити внутрішню комунікацію між працівниками.

3.1.2. Впровадження процесного підходу до управління

Одним із ключових напрямів удосконалення системи менеджменту є впровадження процесного підходу, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити контроль якості виконання операцій та оптимізувати використання ресурсів.

У діяльності готелю до основних бізнес-процесів належать: бронювання номерів, поселення гостей, обслуговування під час проживання, прибирання номерного фонду, а також обробка звернень і скарг клієнтів. Для кожного з цих процесів доцільно розробити стандартизовані регламенти, що міститимуть чіткий опис послідовності дій працівників, відповідальних осіб та критерії якості виконання.

Крім того, впровадження процесного підходу передбачає:

- визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного бізнес-процесу;
- регулярний моніторинг та аналіз результатів діяльності;

- використання інструментів візуалізації процесів (блок-схеми, карти процесів);
- постійне вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

Реалізація даного підходу сприятиме підвищенню якості обслуговування, зменшенню кількості помилок та формуванню єдиних стандартів роботи персоналу.

3.1.3. Цифровізація управлінських процесів

У сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності управління є впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати значну частину операційних і управлінських процесів. Для готелю «Джем» доцільним є розширення використання інформаційних систем управління, зокрема систем автоматизації готельного бізнесу.

Основними напрямками цифровізації є:

- впровадження сучасної PMS-системи для управління номерним фондом і бронюванням;
- автоматизація обліку клієнтів та історії їхніх відвідувань (CRM-системи);
- використання аналітичних інструментів для оцінки попиту та прогнозування завантаженості;
- впровадження електронного документообігу для внутрішніх управлінських процесів.

Цифровізація дозволяє значно скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність управлінських рішень та покращити взаємодію між підрозділами підприємства.

3.1.4. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій та контролю

Ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій та рівня контролю за виконанням управлінських рішень. У готелі «Джем» доцільно вдосконалити систему обміну інформацією між підрозділами шляхом впровадження сучасних комунікаційних інструментів та регламентів.

Зокрема, пропонується:

- впровадження регулярних оперативних нарад між керівниками підрозділів;
- створення єдиного інформаційного простору для обміну даними;
- використання корпоративних месенджерів для оперативної комунікації;
- запровадження системи внутрішнього контролю якості обслуговування.

Важливим елементом є також розробка системи внутрішнього аудиту, що дозволить своєчасно виявляти недоліки у роботі та оперативно їх усувати. Підвищення рівня комунікації сприятиме зменшенню кількості помилок, покращенню координації дій персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення організаційної структури та управлінських процесів готелю «Джем» передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію структури управління, впровадження процесного підходу, цифровізацію діяльності та покращення внутрішніх комунікацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи менеджменту, забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку готельних послуг.

3.2 Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності готель «Джем» функціонує в середовищі, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами попиту та зростаючими вимогами споживачів до якості обслуговування. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємства та впровадження інноваційних підходів до управління. Використання сучасних технологій у готелі «Джем» виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності його функціонування, забезпечення конкурентоспроможності та формування позитивного клієнтського досвіду.

З огляду на активний розвиток цифрових технологій та зміну поведінки споживачів, готель «Джем» стикається як із новими викликами, так і з додатковими можливостями для розвитку. У цих умовах інновації у сфері управління, автоматизації операційних процесів, маркетингової діяльності та комунікації з клієнтами набувають стратегічного значення. Саме впровадження сучасних технологічних рішень дозволяє підприємству підвищити якість обслуговування, оптимізувати витрати та більш ефективно реагувати на потреби гостей.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності готелю «Джем» є автоматизація управлінських та операційних процесів. Використання інноваційних інформаційних систем дозволяє значною мірою скоротити кількість ручних операцій, мінімізувати ймовірність помилок і підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Зокрема, впровадження сучасної системи управління готелем (Property Management System) забезпечує ефективне ведення обліку бронювань, контроль за станом номерного фонду, управління фінансовими потоками та координацію роботи персоналу. Це дозволяє адміністрації готелю більш оперативно приймати управлінські рішення та забезпечувати високий рівень сервісу.

Завдяки використанню PMS-системи працівники готелю «Джем» мають можливість ефективно управляти процесом бронювання, уникати ситуацій подвійного резервування, контролювати завантаженість номерів і вести детальний облік усіх операцій. Крім того, інтеграція даної системи з CRM-рішеннями сприяє формуванню комплексного підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє враховувати індивідуальні вподобання гостей і підвищувати рівень їхньої лояльності.

У разі наявності ресторанної складової в структурі готелю «Джем» важливу роль відіграє використання POS-систем, які забезпечують автоматизацію процесу обслуговування клієнтів. Такі системи дозволяють прискорити прийом і обробку замовлень, підвищити точність обліку продажів, а також здійснювати контроль за використанням ресурсів. Крім того, аналітичні можливості POS-систем дають змогу оцінювати структуру попиту, визначати популярність окремих страв та аналізувати поведінку споживачів.

Сучасні технології, зокрема Інтернет речей (IoT), також можуть бути використані в діяльності готелю «Джем» для підвищення рівня комфорту та енергоефективності. Автоматизовані системи управління освітленням, опаленням і кондиціонуванням здатні адаптуватися до потреб гостей у режимі реального часу, що не лише покращує якість обслуговування, але й сприяє зниженню витрат на енергоресурси. Окрім цього, IoT-рішення можуть застосовуватися для контролю безпеки та управління доступом до приміщень.

Важливим інструментом підвищення ефективності діяльності готелю «Джем» є використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Завдяки аналізу інформації про поведінку клієнтів, їхні вподобання та історію перебування, підприємство може формувати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує рівень задоволеності гостей. Наприклад, система може рекомендувати певні типи номерів або додаткові послуги, виходячи з попереднього досвіду клієнта.

Крім того, застосування аналітичних інструментів дозволяє готелю «Джем» оптимізувати цінову політику, враховуючи фактори сезонності, попиту

та конкурентного середовища. Це сприяє максимізації доходів підприємства та підвищенню ефективності використання ресурсів. Також важливим є використання прогнозних моделей для планування завантаженості номерного фонду та управління витратами.

Не менш важливим напрямом розвитку готелю «Джем» є вдосконалення маркетингових комунікацій із використанням цифрових технологій. Активна присутність у соціальних мережах, використання інструментів контекстної реклами, SEO-оптимізації та email-маркетингу дозволяє підприємству ефективно залучати нових клієнтів і підтримувати зв'язок із постійними гостями. Використання аналітики дає можливість створювати персоналізовані рекламні кампанії, що підвищує їх результативність.

Інноваційні технології, такі як віртуальна та доповнена реальність, можуть бути використані готелем «Джем» для підвищення привабливості послуг. Зокрема, потенційним клієнтам може бути запропоновано віртуальні тури по номерах і інфраструктурі готелю, що сприяє формуванню більш повного уявлення про умови проживання та стимулює прийняття рішення про бронювання.

У сучасних умовах важливого значення набуває також впровадження енергоефективних та екологічних рішень. Для готелю «Джем» доцільним є використання енергозберігаючого обладнання, систем управління енергоспоживанням, а також заходів щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це не лише дозволяє скоротити витрати, але й формує позитивний імідж підприємства серед клієнтів, які дедалі більше звертають увагу на екологічну відповідальність бізнесу.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у діяльність готелю «Джем» є важливим напрямом підвищення ефективності його функціонування. Автоматизація процесів, використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних, інновацій у маркетингу та енергоефективності дозволяють підприємству не лише оптимізувати свою діяльність, але й забезпечити високий

рівень задоволеності клієнтів. У результаті це сприяє зміцненню конкурентних позицій готелю та створює передумови для його довгострокового розвитку.

3.3 Система менеджменту персоналу: кадрове забезпечення, ефективність праці та розвиток персоналу

У сучасних умовах діяльності готелю «Джем» дедалі більшого значення набуває процес віртуалізації робочих місць та широке впровадження цифрових форм організації праці. Особливо в умовах воєнного стану в Україні такі трансформації стають не лише фактором підвищення ефективності управління персоналом, але й необхідною умовою забезпечення безперервності бізнес-процесів, безпеки працівників та стабільності надання готельних послуг.

З одного боку, розвиток дистанційних та гнучких форм зайнятості у готелі «Джем» дозволяє більш повно використовувати потенціал працівників, які володіють високим рівнем цифрових компетентностей, організаційних здібностей та здатністю швидко адаптуватися до змін інформаційного середовища. Використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом дає можливість ефективно координувати роботу адміністративного персоналу, служби бронювання, маркетингу та сервісних підрозділів навіть за умов часткової дистанційної роботи, що є особливо актуальним під час воєнних ризиків і нестабільності.

Водночас у готелі «Джем» слід враховувати, що не всі працівники мають достатній рівень цифрової підготовки для швидкої адаптації до умов віртуалізованого робочого середовища. Це може створювати нерівномірність у продуктивності праці та вимагати додаткових інвестицій у навчання персоналу. Крім того, поширення дистанційних форм зайнятості містить ризики розмивання меж робочого часу, що в умовах підвищеного психологічного навантаження, характерного для воєнного періоду в Україні, може призводити до перевтоми, зниження мотивації та емоційного вигорання працівників готелю.

Саме тому впровадження гнучких форм зайнятості в готелі «Джем» має здійснюватися поступово, з урахуванням реальних можливостей персоналу та специфіки функціонування підприємства в умовах воєнного стану. У цей період особливої ваги набуває не лише формалізація дистанційної роботи, а й активне впровадження сучасних інформаційних технологій в управління персоналом та організацію праці.

Доцільним є використання інтегрованих інформаційних систем управління персоналом, які дозволяють формувати та оновлювати електронні бази даних працівників готелю «Джем». Такі системи забезпечують ефективний облік кваліфікації, досвіду, результатів роботи та професійного розвитку співробітників, що створює основу для прозорого кар'єрного просування, системи мотивації та внутрішньої ротації персоналу.

У сучасних реаліях України, з урахуванням впливу воєнних факторів, цифровізація управління персоналом у готелі «Джем» також виконує важливу функцію підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз. Використання інформаційних технологій дозволяє оперативно реагувати на зміни в організації праці, забезпечувати гнучке планування змін, а також підтримувати безперервність обслуговування гостей навіть у складних умовах функціонування.

Отже, застосування інформаційних технологій у готелі «Джем» має широкий потенціал впливу на інноваційний розвиток системи управління персоналом. У перспективі це сприятиме формуванню нового типу організаційної культури, в якій цифрові компетентності працівників, гнучкість мислення та здатність до адаптації стають ключовими факторами ефективності. Водночас важливо забезпечити збалансований підхід до впровадження таких змін, враховуючи як технологічні можливості, так і соціально-психологічні аспекти роботи персоналу в умовах воєнного стану.

Далі доцільно розглянути умови організації праці в готелі «Джем», які можуть формувати проблемні зони в системі ефективного використання персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні умови організації праці в ГК «GRAND», що здатні генерувати проблемні осередки у тенденціях ефективізації використання персоналу

№ з/п	Проблемний напрям	Характеристика негативного впливу на працівника
1	Комп'ютеризація та технологізація робочих місць, їх надмірна мережева ув'язка	Малорухливий спосіб праці і, таким чином, провокація змін опорно-рухового апарату, часткової м'язової атрофії
2	Переважає у балансі праці інтелектуальної, розумової праці	Перебування сучасного працівника у стані так званого «постійного думання», що часто носить роботу «у голові». Це унеможливорює повноцінне відновлення його психоемоційної рівноваги та провокує стан роздратування й неспокою
3	Сучасні вимоги часу щодо постійного професійно-кваліфікаційного вдосконалення задля успіху на ринку праці (згідно вимог концепції неперервної освіти)	Виникнення феномену «безперервного навчання», що, фактично заперечує ідею «професійного покликання», а на місце змістовного процесу набуття нових знань та навичок ставить процес здобуття чергових титулів, сертифікатів, звань, що як правильно, формально та нерідко дубльовано підтверджують той чи інший кваліфікаційний рівень
4	Активне залучення жінок у трудовий процес та їхнє подекуди надмірне ангажування у кар'єрному зростанні	Нехтування місією материнства, стрімке скорочення значущості та самосприйняття чоловіків як активної рушійної сили суспільства, що провокує підміну балансу генетично обумовлених та першотворчих якостей людини як виду
5	Надмірна віртуалізація життєвого та робочого простору	Збідніння міжособистісного спілкування, відмежування людини від реального життя, провокація ізоляції та генерація ілюзії суцільної роботизації

У сучасних умовах держава приділяє значну увагу забезпеченню повної та ефективної зайнятості працездатного населення, що особливо актуально в

умовах воєнного стану в Україні, коли ринок праці зазнає суттєвих трансформацій, а підприємства сфери гостинності змушені адаптуватися до нових економічних і соціальних викликів. У цьому контексті інституційні органи формують та впроваджують державні програми підтримки зайнятості, спрямовані на збереження існуючих робочих місць і створення нових можливостей працевлаштування.

Відповідно до цільових пріоритетів програм сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць, для готелю «Джем» доцільним є орієнтування на розширення сфери застосування праці шляхом оптимізації кадрової політики та створення додаткових робочих місць. Це дозволить не лише підвищити рівень зайнятості населення, але й зміцнити кадровий потенціал підприємства, що є важливим фактором його стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З урахуванням проведеного дослідження у межах бакалаврської роботи доцільно розглянути вплив організаційно-інформаційного забезпечення готелю «Джем» на удосконалення системи управління персоналом. В умовах необхідності раціонального використання ресурсів особливої актуальності набуває застосування сучасних аналітичних підходів до оцінки управлінських процесів, зокрема функціонально-вартісного аналізу. Його використання дозволяє виявити резерви зниження витрат на управління персоналом та одночасно підвищити ефективність використання кадрового потенціалу готелю.

Функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом у готелі «Джем» можна розглядати як метод комплексного техніко-економічного дослідження функцій відповідного підрозділу або кадрової служби, спрямований на пошук оптимальних способів виконання управлінських функцій із мінімальними витратами ресурсів. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств готельної сфери в Україні, які функціонують в умовах обмеженого фінансування, нестабільного попиту та впливу воєнних ризиків.

Основними завданнями аналізу системи управління персоналом у готелі «Джем» є:

- удосконалення технологій управління персоналом та кадровими процесами;
- оптимізація організаційної структури кадрового підрозділу або відповідальних осіб;
- уточнення та формалізація функцій працівників, залучених до управління персоналом;
- підвищення якості виконання управлінських функцій у сфері кадрової роботи;
- раціоналізація взаємодії між кадровою службою та іншими підрозділами готелю;
- удосконалення інформаційного, технічного та організаційного забезпечення процесів управління персоналом;
- скорочення витрат на виконання управлінських функцій без втрати їх ефективності.

У системі управління персоналом готелю «Джем» функції доцільно поділяти на головні, основні та допоміжні. Головна функція визначає стратегічне призначення відповідного підрозділу або системи управління персоналом і полягає у забезпеченні ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Основні функції забезпечують реалізацію головної функції та включають підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу. Допоміжні функції сприяють виконанню основних і можуть включати адміністративні, інформаційні та технічні процеси.

Важливість такого поділу полягає в тому, що серед допоміжних функцій можуть бути виявлені надлишкові або недостатньо ефективні процеси, усунення яких дозволяє зменшити витрати та підвищити загальну ефективність системи управління персоналом готелю «Джем». Це є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені максимально раціонально використовувати всі наявні ресурси.

На основі даних внутрішніх служб готелю «Джем» щодо організації праці та управління персоналом може бути визначена трудомісткість виконання кадрових функцій. Результати класифікації функцій, їх структуризації та оцінки

витрат на реалізацію доцільно подати в табличній формі (табл. 3.2), що дозволяє більш наочно проаналізувати ефективність системи управління персоналом та виявити потенційні резерви її удосконалення.

Таблиця 3.2

Трудомісткість задач, які виконує відділ кадрів

№ п.п.	Найменування загальних функцій, задач	Річна нормативна трудомісткість, год	Функція осн. (О), дод. (Д)
<u>Планування</u>			
1.	Розробка прогнозу потреб в кадрах та джерел забезпечення	15,0	О
2.	Складання плану потреб підприємства в робочих кадрах та молодих спеціалістах	28,5	Д
3.	Складання плану професійного навчання, підвищення кваліфікації та переміщення працівників	36,7	Д
4.	Балансовий розрахунок потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації робочих кадрів	0,6	О
5.	Визначення потреби в кадрах	25,2	О
6.	Розрахунок потреби в робочих кадрах за професіями, визначення додаткової потреби та джерел її забезпечення	7,4	Д
7.	Складання графіку відпусток та розрахунок їх з урахуванням додаткових відпусток	120,0	О
<u>Облік</u>			
8.	Ведення обліку трудових книжок та записів в них про зміни облікових даних, переміщення у відповідності до наказів	8,4	О
9.	Ведення зберігання та обліку бланків та дублікатів трудових книжок	1,7	Д
10.	Ведення обліку інвалідів, воєннзобов'язаних, матеріально-відповідальних осіб та працівників за сумісництвом	17,0	Д
11.	Ведення пенсійного обліку	3,2	О
12.	Облік та звітність з плинності кадрів	21,1	О

Продовж. табл 3.2

13.	Ведення обліку спеціалістів із закінченою вищою освітою та середньою спеціальною освітою	22,1	О
14.	Ведення картотеки на працівників підприємства (особових справ, Т-2)	53,1	О
15.	Складання та своєчасне представлення статистичної звітності з підбору, розташування та використання кадрів	139,6	О
16.	Ведення книги обліку зміни прізвищ	4,8	Д
17.	Підготовка даних про трудовий стаж	350,0	О
18.	Облік працівників, які займаються у ВНЗах, технікумах та школах без відриву від виробництва	9,9	Д
19.	Ведення табельного обліку виходу працівників на роботу	906,1	О
20.	Ведення обліку неявок та порушень трудової дисципліни з вказанням причин	55,0	О
21.	Звітність про рух кадрів	6,0	Д
<u>Аналіз</u>			
22.	Аналіз розташування та використання кадрів, розробка пропозицій щодо покращення їх розташування та використання	3,7	О

Для визначення значущості функцій відділу кадрів було сформовано експертну групу, до складу якої увійшли керівник відділу кадрів та керівники структурних підрозділів готелю «Джем». Такий підхід забезпечив комплексну оцінку функціонування кадрової служби з урахуванням думок фахівців різних управлінських рівнів.

Кожен учасник експертної групи заповнював матрицю попарних порівнянь основних і допоміжних функцій. Загалом у дослідженні брали участь шість експертів. У матриці по рядках і стовпчиках зазначалися назви відповідних функцій, що дозволяло здійснювати їх порівняльний аналіз.

Процедура оцінювання передбачала наступний підхід: якщо одна функція, на думку експерта, є більш значущою порівняно з іншою, їй присвоювалося 2

бали, тоді як менш значуща функція отримувала 0 балів. У випадку, коли експерт не міг надати перевагу жодній із функцій, кожна з них отримувала по 1 балу.

Після завершення заповнення матриці здійснювалося підсумовування балів за кожним рядком, що дозволяло визначити відносну вагомість кожної функції. Отримані результати кожен експерт переносив до узагальненої зведеної матриці, яка представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати експертних оцінок визначення вагомості функцій відділу
кадрів

№	<i>Експерт</i> <i>Функція</i>	1	2	3	4	5	6	Середньоарифметичне значення в балах	Ранг функції
1.	Розробка прогнозу потреб підприємства в кадрах та джерел забезпечення	5	7	6	4	4	5	5,17	24
2.	Балансовий розрахунок потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації робітників	4	6	3	2	2	4	3,5	25
3.	Визначення потреби в кадрах	47	45	48	44	46	47	46,17	1
4.	Складання графіку відпусток та розрахунок їх з урахуванням додаткових відпусток	44	41	42	44	45	43	43,17	3
5.	Ведення обліку трудових книжок та записів в них про зміни облікових даних, переміщення у відповідності до наказів	44	43	46	41	42	45	43,5	2
6.	Ведення пенсійного обліку	39	40	37	38	42	40	39,33	5
7.	Облік та звітність з плинності кадрів	42	44	41	43	42	40	42,0	4

Продовж. табл 3.3

8.	Ведення обліку спеціалістів із закінченою вищою освітою та середньою спеціальною освітою	6	4	7	8	5	6	6,0	23
9.	Ведення картотеки на працівників підприємства (особових справ, Т-2)	36	38	35	36	36	37	36,33	6
10.	Складання та своєчасне представлення статистичної звітності з підбору, розташування та використання кадрів	7	5	9	8	8	7	7,33	22
11.	Підготовка даних про трудовий стаж	9	11	9	8	9	7	8,83	21
12.	Ведення табельного обліку виходу працівників на роботу	34	33	36	37	34	34	34,67	7
13.	Ведення обліку неявок та порушень трудової дисципліни із зазначенням причин	33	32	35	33	31	34	33,0	8
14.	Аналіз розташування та використання кадрів, розробка пропозицій щодо покращення їх розташування та використання	14	13	15	16	14	15	14,5	18
15.	Аналіз причин плинності кадрів та підготовка матеріалів по її скороченню	13	15	12	16	14	13	13,83	19
16.	Аналіз результатів атестації працівників та вивчення ділових якостей з метою підбору кадрів на заміщення посад	11	15	12	14	12	10	12,33	20

Продовж. табл 3.3

17.	Контролювання правильності оформлення прийому та звільнення	31	34	32	30	32	28	31,17	9
18.	Контролювання за виконанням планів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації	30	28	31	29	30	32	30,0	10
19.	Перевірка правильності заповнення та обліку всіх необхідних даних в облікових та звітних документах	27	26	26	24	28	27	26,33	11
20.	Контролювання правильності розташування персоналу у відповідності до кваліфікації	23	20	22	25	21	23	22,33	13
21.	Організування проведення атестації	25	27	23	25	24	26	25,0	12
22.	Підготовка проектів наказів з роботи з кадрами та їх оформлення	20	21	18	20	19	22	16,67	16
23.	Підбір кандидатур та організація робіт по підвищенню кваліфікації робочих кадрів	21	21	18	20	24	22	21,0	14
24.	Оформлення прийому, переміщення та звільнення кадрів, трудових договорів та відпусток	18	15	19	18	21	17	18,0	15
25.	Підготовка та оформлення документів на отримання пенсій	16	14	18	17	15	16	16,0	17

Для зниження впливу суб'єктивного фактору при визначенні вагомості управлінських функцій експертні ряди перевіряються за формулою:

$$K = Z_1 / Z_2 \quad (3.1)$$

де, K – коефіцієнт стійкості експертного ряду;

Z_1 – максимальне значення в експертному ряду;

Z_2 – мінімальне значення в експертному ряду.

Далі отримане значення коефіцієнта стійкості експертного ряду зіставляється з нормативним параметром, який приймається на рівні 2,0. Якщо в процесі розрахунків встановлюється перевищення нормативного значення ($K > K_n$), здійснюється процедура коригування експертних оцінок, що передбачає вилучення одного з найбільш статистично відхилених елементів ряду та повторне уточнення результатів. Після внесення відповідних коригувань проводиться додаткова перевірка узгодженості експертних суджень, на основі чого визначаються уточнені середньоарифметичні значення вагомості кожної із функцій.

Отримана зведена матриця забезпечує можливість системного впорядкування функцій системи управління персоналом готелю «Джем» відповідно до рівня їх пріоритетності, який формується на основі узгоджених оцінок залучених експертів. Застосування такого підходу підвищує ступінь об'єктивності аналітичних результатів та дозволяє більш обґрунтовано визначити ієрархію управлінських функцій у межах кадрової системи підприємства. Аналогічна методика використовується також для аналізу та ранжування допоміжних функцій, що реалізуються в межах кадрового забезпечення.

Результати проведеного дослідження свідчать про наявність дисбалансу між трудовими витратами на виконання окремих функціональних обов'язків та

їх фактичною управлінською значущістю. Найбільш суттєві невідповідності виявлено у функціях, пов'язаних із підготовкою та поданням статистичної звітності щодо руху, підбору та використання персоналу, формуванням і опрацюванням даних щодо трудового стажу працівників, розробкою проєктів розпорядчих документів з кадрових питань, а також здійсненням процедур оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, укладання трудових угод і оформлення відпусток.

Підвищений рівень трудомісткості також характерний для операцій, що стосуються ведення табельного обліку робочого часу, формування графіків відпусток з урахуванням їх додаткових видів, ведення персональних облікових карток працівників, а також реєстрації неявок і порушень трудової дисципліни із зазначенням причин. Зазначені процеси характеризуються значною часткою рутинних операцій, що формує передумови для їх подальшої автоматизації та оптимізації.

Комплексна оцінка діяльності кадрового підрозділу готелю «Джем» дозволила ідентифікувати низку системних проблем організаційного характеру. Серед них доцільно виокремити недостатній рівень якості виконання окремих функціональних завдань, неоднорідність професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, а також недосконалість системи накопичення, обробки та використання інформації щодо кадрового потенціалу підприємства. Сукупність зазначених чинників знижує загальну результативність функціонування системи управління персоналом та ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень.

Чисельність і кваліфікаційна структура працівників, залучених до кадрового забезпечення готелю «Джем», безпосередньо визначаються масштабами діяльності підприємства, особливостями його організаційної побудови та умовами зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває забезпечення гнучкості управлінських процесів, оперативності реагування на зміни ринкової ситуації та здатності підприємства підтримувати стабільність основних бізнес-процесів. За таких

обставин значна частина функцій кадрового управління зосереджується на адміністративно-облікових операціях, що включають оформлення прийому та звільнення працівників, ведення звітної документації, підготовку довідкових матеріалів та супровід поточних кадрових процедур.

Практичні дослідження свідчать, що працівники кадрових служб у середньому витрачають до 70–75% робочого часу на опрацювання документів та інформаційних матеріалів. За умов недостатнього рівня цифровізації управлінських процесів це призводить до домінування ручної обробки даних, формування звітності та підготовки різноманітних аналітичних матеріалів у традиційному форматі, що істотно знижує продуктивність праці та ефективність використання робочого часу.

У цьому контексті впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління персоналом готелю «Джем» розглядається як ключовий напрям підвищення ефективності кадрового менеджменту. Застосування автоматизованих інформаційних систем дозволяє суттєво зменшити обсяги паперового документообігу, оптимізувати процеси обробки інформації та підвищити швидкість формування управлінських рішень. За результатами практичних оцінок, рівень документообігу може бути скорочений на 50–60%, що створює додаткові можливості для переорієнтації працівників на виконання аналітичних, контрольних та стратегічних функцій.

Особливо важливим зазначений напрям є в умовах воєнного стану, коли готель «Джем» функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідності забезпечення безперервності обслуговування клієнтів. За таких умов цифровізація управління персоналом виступає не лише інструментом підвищення внутрішньої ефективності, але й одним із ключових факторів забезпечення організаційної стійкості підприємства.

У зв'язку з цим подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення підходів до вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління персоналом готелю «Джем», зокрема шляхом впровадження інтегрованих цифрових платформ, автоматизації кадрових процесів та

використання сучасних аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

3.4 Удосконалення маркетингової діяльності готелю «Джем» як складової підвищення ефективності системи менеджменту

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності маркетингова діяльність є одним із ключових елементів ефективного функціонування підприємства та важливою складовою системи менеджменту. Для готелю «Джем» маркетинг виступає не лише інструментом просування послуг, але й засобом формування конкурентних переваг, підвищення рівня лояльності клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Особливої актуальності питання вдосконалення маркетингової діяльності набувають в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства готельної сфери змушені адаптуватися до нестабільного попиту, зміни поведінки споживачів та високого рівня конкурентного тиску.

Ефективна маркетингова діяльність дозволяє готелю «Джем» більш точно визначати потреби цільової аудиторії, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати перелік послуг відповідно до очікувань клієнтів. Завдяки аналізу ринку, оцінці поведінки споживачів та дослідженню діяльності конкурентів підприємство має можливість оптимізувати власну маркетингову стратегію, що позитивно впливає на рівень завантаженості номерного фонду, обсяг доходів та загальну ефективність діяльності.

Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, реклами, соціальних мереж та електронних комунікацій сприяє підвищенню впізнаваності бренду готелю «Джем», залученню нових гостей та формуванню позитивного іміджу підприємства. У зв'язку з цим удосконалення маркетингової діяльності доцільно розглядати як один із пріоритетних напрямів підвищення ефективності системи менеджменту готелю.

3.4.1. Посилення цифрового маркетингу та онлайн-просування

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення маркетингової діяльності готелю «Джем» є розвиток цифрового маркетингу та активізація онлайн-просування послуг. У сучасних умовах більшість потенційних клієнтів здійснюють пошук інформації про готелі через мережу Інтернет, тому якісна цифрова присутність підприємства безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Насамперед доцільним є вдосконалення офіційного вебсайту готелю «Джем» шляхом SEO-оптимізації. Це дозволить забезпечити високі позиції сайту у пошукових системах за ключовими запитами, пов'язаними з проживанням, відпочинком та туристичними послугами у Львові. Підвищення видимості сайту сприятиме збільшенню кількості потенційних клієнтів та зростанню рівня онлайн-бронювань.

Важливим елементом цифрового маркетингу є активне використання соціальних мереж, зокрема Instagram та Facebook. Регулярне розміщення фотографій номерів, ресторану, інтер'єру, спеціальних пропозицій та подій дозволяє формувати позитивний імідж готелю та підтримувати постійну взаємодію з аудиторією. Крім того, візуальний контент сприяє емоційному залученню потенційних клієнтів та підвищує рівень довіри до бренду.

Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій доцільно впровадити email-маркетинг, який забезпечуватиме регулярне інформування клієнтів про спеціальні пропозиції, акції, сезонні знижки та додаткові послуги. Використання персоналізованих розсилок дозволить підтримувати зв'язок із постійними гостями та стимулювати повторні бронювання.

Окрему увагу слід приділити створенню контенту для блогу на офіційному сайті готелю «Джем». Публікація матеріалів про туристичні маршрути, культурні події, гастрономічні особливості Львова та рекомендації для туристів сприятиме залученню додаткового трафіку на сайт і підвищенню впізнаваності бренду.

3.4.2. Впровадження програм лояльності та персоналізованого сервісу

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності готелю «Джем» є формування ефективної системи лояльності клієнтів. У сучасних умовах конкуренції утримання постійних гостей є не менш важливим завданням, ніж залучення нових клієнтів.

З метою підвищення рівня лояльності доцільно впровадити програму накопичувальних бонусів або системи знижок, які нараховуватимуться за кожне бронювання чи користування додатковими послугами готелю. Участь у програмі може здійснюватися через сайт, мобільні сервіси або під час реєстрації гостей.

Особливу увагу доцільно приділити персоналізації сервісу. Використання CRM-систем дозволить накопичувати інформацію про вподобання клієнтів, історію їх проживання та особливі побажання. Це дасть можливість формувати індивідуальні пропозиції для гостей та підвищувати рівень задоволеності обслуговуванням.

Важливим елементом системи лояльності є також впровадження сезонних маркетингових кампаній. Наприклад, готель «Джем» може формувати спеціальні пакети послуг до святкових періодів, туристичних сезонів або вихідних днів, включаючи знижки на проживання, ресторанні послуги чи SPA-пропозиції. Такі заходи дозволять більш ефективно управляти попитом та підвищувати рівень завантаженості номерного фонду.

Доцільним є також впровадження автоматизованих повідомлень для гостей. Система може надсилати підтвердження бронювання, нагадування про заїзд, подяку після проживання або спеціальні пропозиції на наступне бронювання. Це сприятиме формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищуватиме рівень довіри до готелю.

3.4.3. Удосконалення системи репутаційного менеджменту

У сучасних умовах значний вплив на конкурентоспроможність готелю має його репутація в цифровому середовищі. Відгуки клієнтів на спеціалізованих платформах формують перше враження про заклад та суттєво впливають на рішення потенційних гостей щодо бронювання.

У зв'язку з цим готелю «Джем» доцільно впровадити систему репутаційного менеджменту, що передбачатиме постійний моніторинг відгуків на платформах Google, Booking.com, TripAdvisor та інших сервісах бронювання.

Для збільшення кількості позитивних відгуків необхідно стимулювати гостей залишати оцінки після проживання. Це може здійснюватися шляхом автоматизованих повідомлень або надання невеликих бонусів чи знижок на майбутні бронювання.

Особливу увагу слід приділяти оперативному реагуванню на негативні відгуки. Важливо не лише вибачитися за можливі незручності, але й запропонувати шляхи вирішення проблеми. Такий підхід демонструє клієнтоорієнтованість підприємства та формує позитивне ставлення до бренду навіть у випадках виникнення конфліктних ситуацій.

Регулярний аналіз відгуків дозволяє виявляти системні проблеми в роботі готелю та визначати напрями вдосконалення сервісу. Таким чином, репутаційний менеджмент стає не лише маркетинговим інструментом, але й важливим елементом системи управління якістю послуг.

3.4.4. Розвиток партнерських відносин та аналітичного забезпечення маркетингової діяльності

З метою розширення клієнтської бази та підвищення рівня завантаженості номерного фонду готелю «Джем» доцільним є активізація співпраці з туристичними агентствами, екскурсійними бюро, транспортними компаніями, а також місцевими закладами культури та дозвілля. Розвиток партнерських

відносин дозволить підприємству залучати додаткові потоки туристів, формувати комплексні пропозиції для гостей та підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Співпраця з туристичними агентствами може передбачати впровадження спеціальних тарифів, системи комісійної винагороди або надання додаткових бонусів для клієнтів, які бронюють проживання через партнерські організації. Такий підхід сприятиме збільшенню кількості бронювань, розширенню каналів просування послуг та формуванню стабільного потоку клієнтів. Крім того, це дозволить готелю «Джем» посилити власну присутність у туристичному середовищі та налагодити довгострокові партнерські зв'язки.

Перспективним напрямом є також створення спільних туристичних пакетів із музеями, екскурсійними компаніями, театрами та іншими туристичними об'єктами міста Львова. Формати «проживання + екскурсія», «готель + культурна програма» або «готель + гастрономічний тур» дозволять зробити пропозиції готелю більш привабливими для туристів та підвищити рівень зацікавленості потенційних клієнтів. Особливо актуальними такі пакети є в умовах розвитку внутрішнього туризму в Україні.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є систематичний моніторинг результативності маркетингових заходів. Для цього доцільно використовувати сучасні інструменти веб-аналітики, зокрема Google Analytics, Meta Business Suite та статистичні інструменти соціальних мереж. Аналіз показників відвідуваності вебсайту, ефективності рекламних кампаній, поведінки користувачів та рівня їхньої взаємодії з контентом дозволить своєчасно коригувати маркетингову стратегію та більш ефективно використовувати фінансові ресурси підприємства.

Додатково доцільно здійснювати регулярний аналіз конкурентного середовища та тенденцій розвитку ринку готельних послуг. Це дозволить готелю «Джем» оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати власні послуги до потреб споживачів та формувати більш ефективні маркетингові рішення.

Важливу роль у цьому процесі відіграє збір та обробка інформації про вподобання клієнтів, що дає можливість підвищити рівень персоналізації сервісу.

Не менш важливим є використання сучасних цифрових платформ бронювання та туристичних сервісів, що дозволяє підвищити доступність послуг готелю для потенційних гостей. Активна присутність на міжнародних і національних платформах бронювання сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню кількості онлайн-замовлень.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває також формування позитивного іміджу підприємства та підтримання високого рівня репутації в цифровому середовищі. Саме тому системна робота з клієнтськими відгуками, якістю обслуговування та цифровими комунікаціями повинна стати одним із пріоритетних напрямів розвитку системи менеджменту готелю «Джем».

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності готелю «Джем» має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує цифрові технології, розвиток клієнтського сервісу, ефективний репутаційний менеджмент, партнерські взаємовідносини та аналітичне забезпечення управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Крім того, реалізація запропонованих заходів дозволить готелю «Джем» підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та швидше реагувати на нові тенденції у сфері гостинності. Комплексний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг і зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку готельних послуг. У перспективі це забезпечить не лише зростання фінансових результатів діяльності, але й підвищення рівня довіри клієнтів, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства.

Таблиця. 3.4

Шляхи удосконалення маркетингової діяльності та підвищення ефективності системи менеджменту готелю «Джем»

Напрямок	Пропозиції	Очікувані результати
1	2	3
Цифровий маркетинг	• SEO-оптимізація офіційного сайту готелю для залучення органічного трафіку; • активне ведення соціальних мереж із регулярним публікуванням контенту; • використання email-маркетингу з персоналізованими пропозиціями; • створення блогу та відеоконтенту для просування бренду	• підвищення впізнаваності бренду готелю «Джем»; • збільшення кількості потенційних клієнтів; • зміцнення іміджу та репутації підприємства
Програми лояльності	• впровадження системи бонусів, балів або накопичувальних знижок; • розробка сезонних акцій та спеціальних пропозицій; • автоматизація email-повідомлень для гостей	• формування бази постійних клієнтів; • стимулювання повторних бронювань; • підвищення рівня завантаженості номерного фонду
Репутаційний менеджмент	• збір та аналіз відгуків на онлайн-платформах (Google, Booking.com, TripAdvisor); • стимулювання клієнтів залишати відгуки шляхом бонусів та заохочень; • оперативне та професійне реагування на коментарі гостей	• підвищення рівня довіри клієнтів; • покращення якості сервісу; • виявлення та усунення недоліків у роботі готелю

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
Співпраця з партнерами	• розвиток партнерських відносин із туристичними агентствами; • формування пакетних пропозицій спільно з місцевими туристичними об'єктами; • надання спеціальних тарифів і додаткових послуг для партнерів	• розширення клієнтської бази; • підвищення середньої тривалості перебування гостей; • збільшення кількості бронювань
Аналіз та оптимізація маркетингових заходів	• використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Facebook Insights); • оцінка ефективності рекламних кампаній і маркетингових каналів; • коригування маркетингової стратегії на основі отриманих результатів	• підвищення ефективності маркетингових заходів; • оптимізація маркетингових витрат; • покращення результативності рекламних кампаній

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності готелю «Джем», забезпечать залучення нових клієнтів, зміцнення взаємовідносин із постійними гостями та більш раціональне використання маркетингових ресурсів. Реалізація зазначених пропозицій дозволить підприємству оптимізувати маркетингову стратегію та підвищити результативність діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища.

Водночас успішне впровадження запропонованих заходів потребує належної організації внутрішніх процесів, удосконалення системи комунікації між підрозділами та активного використання сучасних цифрових технологій. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства сфери гостинності змушені швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність функціонування.

Крім того, важливим етапом реалізації маркетингових ініціатив є формування детального бюджету, що дозволить ефективно планувати витрати, контролювати використання фінансових ресурсів та забезпечувати стабільне фінансування маркетингових заходів у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення потребує інвестицій як у розвиток персоналу, так і в модернізацію технологічної та інформаційної інфраструктури готелю «Джем». Це створить умови для формування конкурентоспроможної пропозиції на ринку готельних послуг, підвищення рівня клієнтського сервісу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

3.5 Економічна оцінка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту

Враховуючи сучасні умови функціонування готелю, які характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринку та впливом воєнного стану в Україні, а також обмеженими фінансовими можливостями щодо одночасного впровадження всіх запропонованих заходів, доцільним є поетапне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. На нашу думку, одним із першочергових кроків має стати впровадження посади цифрового маркетолога, який забезпечуватиме реалізацію основних напрямів цифрового просування готелю.

Такий фахівець зможе ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти маркетингу з мінімальними фінансовими витратами, зокрема здійснювати SEO-оптимізацію вебсайту, адміністрування соціальних мереж, налаштування email-маркетингу, аналіз ефективності рекламних кампаній та роботу з онлайн-репутацією підприємства. Завдяки професійному підходу до цифрового просування готель матиме можливість суттєво посилити власну присутність в онлайн-середовищі, залучити нових клієнтів та підтримувати конкурентоспроможність навіть за умов обмежених ресурсів.

Разом із тим реалізація запропонованих маркетингових заходів потребує певних фінансових витрат, які необхідно врахувати при оцінці економічної ефективності запропонованих рішень. Для проведення розрахунків використано інформацію з відкритих джерел щодо середньоринкової вартості маркетингових послуг та програмного забезпечення. У розрахунках враховано мінімальні орієнтовні витрати.

Варіант 1 передбачає створення однієї повної штатної одиниці цифрового маркетолога. Орієнтовний рівень заробітної плати такого працівника становитиме близько 20 тис. грн на місяць або 240 тис. грн на рік. З урахуванням соціальних відрахувань у розмірі 22% річні витрати на оплату праці складуть 292,8 тис. грн. Додатково необхідно врахувати витрати на маркетингові активності, включаючи SEO, SMM, email-маркетинг та мінімальний рекламний бюджет, що орієнтовно становитимуть 150 тис. грн на рік. Витрати на програмне забезпечення та цифрові інструменти оцінюються у 30 тис. грн, а інші операційні витрати – у 20 тис. грн на рік.

Таким чином, загальні витрати на утримання цифрового маркетолога в межах першого варіанту складуть 492,8 тис. грн на рік. Водночас очікується, що завдяки активному використанню цифрового маркетингу потік нових клієнтів може зрости приблизно на 8%. За умови річного доходу готелю «Джем» на рівні 5 млн грн це забезпечить додатковий дохід у розмірі близько 400 тис. грн. Крім того, завдяки підвищенню рівня комунікації з постійними гостями та використанню email-маркетингу прогнозується збільшення повторних бронювань на 5%, що дозволить отримати додатково близько 75 тис. грн доходу.

Загальний прогнозований приріст доходу становитиме 475 тис. грн на рік. Враховуючи загальні витрати на впровадження заходів, чистий економічний ефект у перший рік реалізації складатиме близько – 17,8 тис. грн. Отриманий результат свідчить про те, що навіть за умов повного впровадження посади цифрового маркетолога система маркетингових заходів майже досягає рівня самоокупності вже протягом першого року. При цьому в подальшому, за умови

накопичення маркетингового ефекту та зростання клієнтської бази, очікується повна окупність витрат на початку другого року реалізації проєкту.

Водночас для готелю «Джем» більш доцільним може бути застосування оптимізованої моделі організації маркетингової діяльності з використанням аутсорсингу окремих функцій. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити витрати та забезпечити більш гнучке управління маркетинговими процесами.

У межах другого варіанту пропонується залишити цифрового маркетолога на 0,5 штатної одиниці, поклавши на нього виконання ключових координаційних функцій, тоді як окремі спеціалізовані завдання передаватимуться зовнішнім виконавцям. На аутсорсинг доцільно передати SEO-оптимізацію та аналітику, створення контенту для сайту й блогу, а також розробку візуальних матеріалів для соціальних мереж і рекламних кампаній.

За такого підходу річні витрати на оплату праці цифрового маркетолога складуть близько 120 тис. грн, а соціальні відрахування – 26,4 тис. грн. Витрати на аутсорсингові послуги оцінюються у 156 тис. грн на рік. Маркетинговий бюджет становитиме близько 100 тис. грн, витрати на програмне забезпечення – 30 тис. грн, а інші операційні витрати – 20 тис. грн. У результаті загальні витрати на реалізацію оптимізованої моделі складуть приблизно 452,4 тис. грн на рік.

Очікуваний економічний ефект при цьому залишатиметься аналогічним першому варіанту. Збільшення кількості нових клієнтів та повторних бронювань дозволить отримати додатковий дохід у розмірі близько 475 тис. грн на рік. Таким чином, чистий економічний ефект становитиме приблизно 22,6 тис. грн уже в перший рік реалізації заходів, а термін окупності проєкту складатиме близько 11,4 місяців.

Отже, оптимізована модель організації маркетингової діяльності з використанням аутсорсингу є більш доцільною для готелю «Джем» в умовах обмеженого бюджету та нестабільного економічного середовища. Вона дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити позитивний економічний ефект уже протягом першого року та створити передумови для подальшого зростання доходів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження особливостей формування та вдосконалення системи менеджменту підприємства сфери гостинності на прикладі готелю «Джем». Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні теоретичні підходи до управління підприємствами готельного бізнесу, визначити ключові проблеми функціонування системи менеджменту та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

У ході дослідження встановлено, що підприємства сфери гостинності функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, зміною потреб споживачів, активним розвитком цифрових технологій та нестабільністю економічної ситуації. Для українських підприємств додатковим викликом стали наслідки воєнного стану, які впливають на рівень туристичних потоків, купівельну спроможність населення та загальні умови ведення господарської діяльності. У таких умовах саме ефективна система менеджменту виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

У роботі було досліджено теоретичні засади формування системи менеджменту підприємств сфери гостинності. Встановлено, що сучасні підходи до управління базуються на принципах клієнтоорієнтованості, процесного управління, цифровізації бізнес-процесів та постійного вдосконалення якості послуг. Доведено, що ефективність діяльності підприємств готельної сфери значною мірою залежить від здатності системи менеджменту швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

У процесі аналізу діяльності готелю «Джем» визначено основні особливості його функціонування та організації управлінських процесів. Встановлено, що підприємство має сформовану систему управління та достатній

потенціал для подальшого розвитку, проте окремі елементи системи менеджменту потребують модернізації та адаптації до сучасних умов функціонування. Зокрема, виявлено потребу у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, підвищенні рівня автоматизації управлінських процесів, оптимізації кадрової роботи та активізації маркетингової діяльності.

Проведений аналіз кадрового забезпечення дозволив встановити, що значна частина робочого часу працівників витрачається на виконання рутинних адміністративних функцій та обробку документації. Це свідчить про недостатній рівень цифровізації кадрових процесів та потребу у впровадженні сучасних інформаційних систем управління персоналом. Водночас визначено, що вдосконалення системи кадрового менеджменту повинно передбачати не лише автоматизацію процесів, але й підвищення кваліфікації працівників, розвиток внутрішньої комунікації та формування сучасної організаційної культури.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи менеджменту готелю «Джем» визначено впровадження процесного підходу до управління. Доведено, що використання даного підходу забезпечує більш чітку організацію бізнес-процесів, підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє формуванню єдиних стандартів обслуговування. Запропоновано використання системи ключових показників ефективності для оцінювання результативності роботи структурних підрозділів та окремих бізнес-процесів підприємства.

Важливе місце у роботі відведено питанням цифровізації діяльності підприємства. Установлено, що використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління дозволяє суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом скорочення документообігу, прискорення обробки інформації та покращення координації між структурними підрозділами. Особливо актуальними такі заходи є в умовах нестабільного зовнішнього середовища та необхідності забезпечення оперативного реагування на зміни ринку.

У межах дослідження значну увагу приділено вдосконаленню маркетингової діяльності готелю «Джем». Встановлено, що сучасний ринок

готельних послуг потребує активного використання цифрових маркетингових інструментів, розвитку онлайн-комунікацій та формування позитивної репутації підприємства у цифровому середовищі. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, зокрема розвиток SEO-просування, використання соціальних мереж, email-маркетингу, програм лояльності та інструментів репутаційного менеджменту.

У роботі також проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. За результатами розрахунків встановлено, що найбільш доцільним для готелю «Джем» є використання оптимізованої моделі маркетингової діяльності із залученням аутсорсингу окремих функцій. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на утримання маркетингового персоналу та водночас забезпечити позитивний економічний результат уже протягом першого року реалізації заходів. Прогнозується збільшення кількості нових клієнтів, підвищення рівня повторних бронювань та зростання загального обсягу доходів підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що підвищення ефективності системи менеджменту готелю «Джем» потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, кадрові, технологічні та маркетингові заходи. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню якості управління, оптимізації бізнес-процесів, покращенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг. Крім того, впровадження сучасних управлінських підходів та цифрових технологій створить передумови для стабільного функціонування та довгострокового розвитку готелю «Джем» в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Язіна В. А., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства у сучасних умовах. Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 4 (63). С. 81–85. Url: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-13>
2. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством гостинності / о. Шидловська та ін. Development service industry management. 2026. № 2. С. 34–43. Url: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(4))
3. Шулла Р., Попик М. Бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Bulletin of sumy national agrarian university. 2022. № 2 (92). С. 30–37. Url: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.4>
4. Аналіз впливу туристичного потоку на розвиток готельного бізнесу в Україні: сучасні трансформації horeca ua. Horeca ua. Url: <https://horecaua.com/analiz-vplyvu-turystychnogo-potoku-na-rozvytok-gotelnogo-biznesu-v-ukrayini-suchasni-transformacziyi/>
5. Hotels24.ua – 4785 готелів України. Безкоштовне бронювання та відгуки. Hotels24.ua - 4785 готелів України. Безкоштовне бронювання та відгуки. Url: <https://hotels24.ua/uk/>
6. Готель на коперника - мережа готелів джем. Мережа готелів джем. Url: <https://jam-hotel.com.ua/hotels/hotel-lviv-kopernyka/>
7. Danylo inn - stay a step away from king danylo. Danylo inn. Url: <https://danyloinn.com/>
8. Сайт готелю фест готель <https://www.fest-hotel.com/rynok/>
9. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 612 с.
10. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 494 с.

11. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 396 с.
12. Виноградська А. М. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 374 с.
13. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 72–76.
14. Гончаренко О. М. Управління персоналом у сфері гостинності : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 318 с.
15. Давидова О. Ю. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 201–207.
16. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
17. Жукова М. А. Індустрія гостинності: менеджмент та організація : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 312 с.
18. Іванова Н. С. Цифровізація управління підприємствами сфери гостинності. Економічний простір. 2023. № 184. С. 95–101.
19. Ковальчук С. В. Маркетингові комунікації підприємств готельного бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 118–123.
20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2021. 224 с.
21. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 844 с.
22. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ : Знання, 2020. 366 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2021. 672 с.
24. Момот Т. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 340 с.
25. Офіційний сайт JAM Hotels. URL: <https://jamhotels.com.ua> (дата звернення: 03.06.2026).

26. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
27. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 654 с.
28. Шацька З. Я. Управління розвитком підприємств сфери гостинності в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 52. С. 145–151.
29. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : навч. посіб. Львів : Світ, 2021. 296 с.
30. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 332 с.
31. Бондаренко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 112–118.
32. Воронкова А. Е. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : Інжек, 2021. 512 с.
33. Гринько Т. В. Ефективність діяльності підприємств готельного господарства в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 54–59.
34. Діденко Є. О. Управління розвитком підприємств сфери гостинності : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 287 с.
35. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
36. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2020. 300 с.
37. Коваленко О. В. Цифровий маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2. С. 88–94.
38. Корецький М. Х. Управління якістю послуг у сфері гостинності : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 248 с.
39. Ліпич Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 412 с.