

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Оптимізація використання робочого часу персоналу організації на
основі тайм-менеджменту»

Виконала здобувачка 4 курсу групи МГКТС 2022-1

спеціальності 073 – Менеджмент

Ольховська А.В.

Керівник: Кравцова С.В.

Рецензент: Спіцина Н.В.

Керівник роботи 

20 червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута

здобувачка Ольховська А.В.

допускається до захисту даної роботи

в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ доц.,к.е.н. Писарева І.В.

«20» «червня» 2026р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»

Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТіГТ доц., к. екон.
наук Писарева І.В.

«25» травня 2026р.

З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА
Ольховска Анастасія Володимирівна

1. Тема роботи «Оптимізація використання робочого часу персоналу організації на основі тайм-менеджменту»

Керівник роботи: доц.к.е.н. Кравцова С.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від _19.05.2026 р. № 428-03

2. Термін подання роботи здобувачем 20 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі, нормативно-правові документи з організації, науково – технічна література, фінансова та статична звітність готелю

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічні основи тайм-менеджменту в організаціях. Розділ 2. Комплексний організаційно-економічний аналіз діяльності готелю N. Розділ 3. Проектування та практична реалізація заходів з оптимізації системи управління часом у готелі N

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

Оптимізація робочого часу на основі тайм-менеджменту. Сутність тайм-менеджменту. Цільове планування за SMART. Діяльність готелю «N». Стратегічний аналіз середовища. Кадрова структура підприємства. Цифрові інструменти контролю. Практичне впровадження рішень Розрахунок економічного ефекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Кравцова .С.В. доц.к.економ.н.		
Нормоконтроль	Влащенко Н.М. доц.к.економ.н.		

7. Дата видачі завдання 25 травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	11.05. – 18.05	
2	Робота над теоретичною частиною	19.05 – 27.05	
3	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	28.05 – 04.06	
4	Робота над рекомендаційною частиною	05.06 – 09.06	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06	
6	Оформлення пояснювальної записки.	13.06 – 14.06	
7	Перевірка на плагіат Передзахист	15.06 – 20.06	

Здобувач

А.В. Ольховська

Керівник роботи



С.В..Кравцова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	
1.1. Сутність, архітектоніка та ключові компоненти управління часом	9
1.2. Ретроспективний аналіз наукових підходів та дефініцій концепції тайм-менеджменту	14
1.3. Значення та вектор впливу раціонального використання часу на стратегічний успіх підприємства	19
РОЗДІЛ 2	
КОМПЛЕКСНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ N	
2.1. Загальна характеристика готелю N: організаційна структура та функціональні напрями бізнесу	38
2.2. Дослідження факторів макро- та мікросередовища функціонування готелю N	45
2.3. Оцінка кадрового потенціалу та специфіка розподілу посадових обов'язків персоналу	64
РОЗДІЛ 3	
ПРОЕКТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ГОТЕЛІ N	
3.1. Систематизація прикладного інструментарію та технологій сучасного тайм-менеджменту	76
3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці персоналу на основі тайм-технологій	81
3.3. Обґрунтування економічної ефективності та результативності інтеграції платформи Asana в операційні процеси готелю N.....	98
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку гостинності та високого рівня конкуренції ефективність функціонування готельних підприємств безпосередньо залежить від якості управління їхніми внутрішніми ресурсами. Серед усього спектра організаційних ресурсів час посідає особливе місце, оскільки є невідновлюваним і найбільш дефіцитним фактором. Рациональне використання робочого часу персоналу та менеджменту стає стратегічною перевагою, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвитити якість сервісу та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

Застосування інструментів тайм-менеджменту в готельній індустрії має свою специфіку, зумовлену цілодобовим режимом роботи, високою інтенсивністю праці та необхідністю оперативного реагування на запити клієнтів. Попри наявність теоретичних напрацювань у сфері управління часом, питання адаптації сучасних цифрових систем та класичних методик тайм-менеджменту до специфіки вітчизняного готельного бізнесу залишається недостатньо вивченим. Необхідність пошуку дієвих практичних рішень для оптимізації часових витрат персоналу готелю зумовлює актуальність і доцільність обраного напрямку дослідження.

Теоретичні та методологічні основи тайм-менеджменту, дослідження природи часу й ефективних підходів до його організації висвітлені в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Проте трансформація підходів до управління часом в умовах цифровізації та їх проекція на індустрію гостинності потребують додаткового прикладного аналізу.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності тайм-менеджменту та розробці прикладних рекомендацій і практичних заходів щодо вдосконалення системи управління часом персоналу готелю N для підвищення його загальної ефективності.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завда-

ння:

- розкрити теоретико-методологічні засади поняття «тайм-менеджмент» та виокремити його ключові компоненти;
- здійснити критичний огляд літературних джерел, уточнити дефініцію та систематизувати сучасні підходи до управління часом;
- визначити роль та характер впливу раціонального використання часу на результативність діяльності організацій;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику готелю N та проаналізувати його структуру управління;
- провести SWOT-аналіз (або PEST-аналіз) внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства;
- оцінити кадровий потенціал готелю, особливості розподілу та виконання функціональних обов'язків персоналом;
- систематизувати практичний інструментарій сучасного тайм-менеджменту;
- сформулювати комплекс заходів щодо оптимізації робочого часу співробітників готелю N;
- обґрунтувати економічну доцільність та розрахувати ефективність впровадження цифрової платформи Asana в операційну діяльність готелю N.

Об'єктом дослідження є процес управління часовими ресурсами та організація праці персоналу в індустрії гостинності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методичних інструментів та практичних аспектів удосконалення системи тайм-менеджменту на прикладі готелю N.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення (для вивчення теоретичної бази); системний, порівняльний та структурно-функціональний аналіз (при дослідженні діяльності готелю та його персоналу); методи економіко-математичного моделювання та оцінювання (для

розрахунку ефективності впровадження системи Asana).

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці провідних фахівців з менеджменту та туризму, матеріали періодичних видань, статистичні дані, нормативно-правові акти, а також внутрішня звітність та установчі документи готелю N.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації, зокрема алгоритм інтеграції платформи Asana, мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені в практику роботи готелю N та інших підприємств аналогічного профілю для оптимізації бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці.

При наборі тексту кваліфікаційної роботи використовувалася програма Microsoft Office Word 2010. При побудові діаграм, таблиць і розробці презентацій були використані програми Microsoft Office PowerPoint 2010 та Microsoft Office Excel 2010.

Реалізація поставленої в роботі мети і вирішення завдань дослідження дозволили отримати практичні результати, а саме: було розроблено напрями підвищення якості готельних послуг та удосконалено систему управління якістю готельного підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 115 сторінок, у тому числі основного тексту – 111 сторінки. Робота містить в додатку 1 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел (40 найменувань, викладених на 4 сторінках), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сутність, архітектоніка та ключові компоненти управління часом

У сучасному науковому дискурсі тайм-менеджмент розглядається як комплексна, архітектонічно вибудована система цілеспрямованого впливу на часові ресурси суб'єкта діяльності. Цей феномен є детермінованим процесом, що охоплює стратегічний розподіл, структурну організацію та безперервний моніторинг часового капіталу з метою оптимізації індивідуальної чи корпоративної продуктивності. Гносеологічна сутність зазначеної концепції виходить за межі суто механічного обліку хронометражу. Вона екстраполюється на вектори внутрішнього самоменеджменту, раціонального розподілу психофізіологічної енергії, а також на механізми ієрархізації цільових орієнтирів.

Фундаментальне призначення системи управління часовим ресурсом полягає в інтенсифікації результативності функціонування індивіда у професійній та соціокультурній сферах для забезпечення стійких конкурентних переваг. У науковій літературі сформувався широкий спектр теоретичних підходів до трактування дефініції тайм-менеджменту. Систематизований аналіз деривацій та авторських поглядів на дефініцію цього поняття детально відображено у таблиці 1.1 (додаток 1).

У структурі тайм-менеджменту виокремлюють низку взаємопов'язаних компонентів, серед яких базисне місце належить стратегічному й тактичному плануванню. Зазначений елемент постає як прогностичний процес декомпозиції генеральної мети на конкретні оперативні завдання, що мають чітку прив'язку до часових інтервалів. На етапі планування відбувається розробка цільових програм і алгоритмів дій, спрямованих на мінімізацію часових втрат.

Логічним продовженням планування є пріоритезація, яка визначає архітектуру робочого процесу через диференціацію завдань за критеріями їхньої детермінованості, актуальності та невідкладності. У межах конкретного операційного середовища специфіка визначення пріоритетів може коригуватися під впливом чинників зовнішнього макросередовища або внутрішнього потенціалу організації.

Наступною архітектурною складовою управління часом виступає безпосередня організація діяльності, орієнтована на оптимізацію використання наявних матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. Ця складова передбачає побудову раціональних графіків, збалансоване структурування робочого дня та формування адаптивних інформаційних систем.

Важливим драйвером підвищення індивідуальної продуктивності є інтеграція спеціалізованих методологічних підходів та інструментальних рішень. В академічній та прикладній площині високу ефективність демонструють такі концептуальні моделі, як матричний аналіз Дуайта Ейзенхауера, метод дискретного фокусування Франческо Чірілло, а також методологія системної організації поточних завдань Девіда Аллена. Кожна з окреслених праксеологічних моделей базується на унікальних імперативах, впровадження яких дозволяє суттєво нівелювати явища прокрастинації, упорядкувати бізнес-процеси та максимізувати корисний ефект праці. Візуальний розподіл цих підходів за критеріями складності та адаптивності представлено на рисунку 1.1 (додаток 1).

Завершальну стадію управлінського циклу формують моніторинг та аналітичний контроль, покликані забезпечити зворотний зв'язок у системі координат тайм-менеджменту. Цей процес полягає у безперервній верифікації фактичних показників виконання намічених планів, ідентифікації латентних поглиначів часу (так званих хронофагів) та оперативному внесенні корективів у поточні програми дій з урахуванням динамічних флуктуацій середовища. Регулярний аудит витрат часу виступає головним інструментом для безперервного вдосконалення всієї системи корпоративного менеджменту.

Окреслена управлінська парадигма також імплікує в собі превентивний стрес-менеджмент та гармонізацію взаємозв'язків між професійною детермінантою та приватним простором особистості. Це передбачає формування здатності до чіткого окреслення індивідуальних психоемоційних меж, забезпечення повноцінної рекреації та систематичного відновлення внутрішнього енергетичного потенціалу суб'єкта праці. Такий підхід є базовим інструментом мінімізації ризиків професійного вигорання та деструктивного хронічного перевантаження персоналу.

Досягнення максимального рівня операційної спроможності та продуктивності виступає ключовим цільовим орієнтиром раціоналізації часових витрат. Зазначений ефект забезпечується концентруванням наявних ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності, повним нівелюванням деструктивних інтервалів і хаотичних перерв у виробничому циклі, а також впровадженням найбільш адекватних стратегічних моделей релокації часу.

При цьому особливу роль відіграє здатність до тривалої фокусованості на конкретному операційному завданні та резистентність до чинників екстернального відволікання. Праксеологічний аспект цієї складової полягає в регламентації фіксованих хронологічних періодів для безперервного виконання функціональних обов'язків, інтеграції циклічних технік тайм-менеджменту (зокрема, згадуваного методу дискретного фокусування), а також у встановленні суворих лімітів на нецільову активність протягом робочої зміни.

Ефективна організація часового простору тісно корелює з умінням здійснювати функціональне делегування повноважень або перерозподіляти рутинні операції шляхом їхньої автоматизації на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Завдяки оптимізації рутинних процедур з'являється можливість переорієнтувати ключову увагу менеджменту на вирішення стратегічних та концептуальних завдань розвитку організації.

Не менш важливим аспектом є врахування біоритмічних флуктуацій та нерівномірності розподілу енергетичного потенціалу індивіда впродовж астрономічної доби. Оскільки кожна категорія працівників має індивідуальні

інтервали екстремальної працездатності, структурування завдань має відбуватися у строгій відповідності до цих психофізіологічних піків. Масштабні та інтелектуально місткі проєкти доцільно акумулювати саме в періоди найвищої ментальної концентрації та енергетичного піднесення.

У підсумку, сучасні технології управління часом орієнтовані на впровадження системного, циклічного розкладу трудової діяльності та відпочинку, що гарантує стабільність, системність і безперервність реалізації бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє підтримувати оптимальний темп роботи та повністю усуває стан перманентного поспіху і надмірного психоемоційного тиску на персонал.

У сучасній доктрині менеджменту досліджуваний феномен позиціонується як динамічна система, що перебуває в стані перманентної еволюції та адаптивного вдосконалення. Суб'єкт діяльності здійснює безперервний рефлексивний аналіз прикладних підходів до розподілу часового капіталу, орієнтуючись на детекцію та імплементацію прогресивних методологічних конструктів і стратегій задля інтенсифікації власної операційної спроможності. Такий раціональний підхід передбачає не лише інтеграцію інноваційного цифрового чи аналогового інструментарію, а й експансію індивідуальних компетентностей через постійне профільне навчання, а також глибоку модернізацію наявних поведінкових і функціональних моделей у повсякденній практиці [14].

Узагальнюючи вищезазначене, самоменеджмент постає як багатоаспектна, синергетична архітектоніка управління хронологічним ресурсом, яка вимагає гармонійного поєднання диверсифікованих стратегічних підходів, тактичних прийомів та індивідуально-психологічних навичок. Генеральний вектор цієї системи орієнтований на акумуляцію максимальної продуктивності та успішну верифікацію визначених цільових орієнтирів. Це досягається шляхом найбільш раціонального, збалансованого й ощадливого оперування власним часовим потенціалом та іншими супутніми ресурсами організації з метою мінімізації будь-яких непродуктивних витрат.

Ефективне адміністрування часу визначається як фундаментальна, базова

компетентність, що виступає головним каталізатором досягнення високих результатів як у соціокультурній, так і в суто професійній сферах буття особистості. Систематична актуалізація, структурування та пролонговане вдосконалення навичок тайм-менеджменту детермінують виражений позитивний вплив на рівень індивідуальної працездатності, суттєво мінімізують прояви психосоматичних розладів, нівелюють загрозу професійного вигорання та значно підвищують загальний рівень задоволеності життям суб'єкта.

Аналізуючи перспективи розвитку архітектоніки управління часом в умовах розгортання четвертої промислової революції (Industry 4.0), особливу увагу вчені приділяють трансформації класичних моделей самоорганізації під впливом глобальної цифровізації. Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом від традиційних аналогових носіїв та лінійних графіків до складних екосистемних цифрових рішень. У цьому контексті індивідуальний тайм-менеджмент остаточно трансформується в інтегрований складник загальнокорпоративної культури, де ефективність окремого працівника безпосередньо впливає на швидкість проходження інформаційних та операційних потоків усієї структури. Цифровізація інструментів управління часом дозволяє автоматизувати процес хронометражу, зводячи до мінімуму суб'єктивні помилки при оцінці трудовитрат.

Особливої актуальності набуває впровадження хмарних платформ для управління проєктами та таск-менеджерів, які виступають не просто інструментами фіксації дедлайнів, а інтелектуальними асистентами розподілу навантаження. Застосування таких систем дозволяє декомпонувати складні стратегічні завдання на мікрооперації в режимі реального часу, забезпечуючи прозорість розподілу обов'язків та оптимізуючи комунікацію всередині команди. Як наслідок, значно знижується рівень так званого «комунікаційного шуму» — безплідних узгоджень, хаотичних нарад та дублювання функцій, які в класичній теорії менеджменту визначаються як латентні поглиначі корпоративного часу (хронофаги).

1.2 Ретроспективний аналіз наукових підходів та дефініцій концепції тайм-менеджменту

Історико-генетичний аналіз наукового підходу до організації часового простору свідчить, що зазначена проблематика має глибокі ретроспективні корені та пройшла тривалу еволюційну трансформацію. Витоки концептуалізації часових ресурсів сягають сивої давнини, коли перші спроби осмислення цінності часу мали переважно філософсько-етичний характер [1].

Зокрема, у період античності, близько двох тисячоліть тому, римський філософ-стоїк Луцій Анней Сенека сформував одну з перших прообразних моделей класифікації хронотопу. Мислитель обґрунтував доцільність диференціації всього життєвого часу індивіда за критерієм його корисності та цільової спрямованості, виокремивши періоди, що витрачені з максимальною раціональністю, безцільно втрачені або заповнені нікчемною діяльністю. Важливим праксеологічним внеском Сенеки стало впровадження практики регулярного письмового обліку індивідуального часу. Він стверджував, що кожен хронологічний інтервал потребує критичного рефлексивного оцінювання крізь призму його змістовної наповненості. В історичній перспективі розвитку теорії менеджменту ці постулати заклали фундаментальні підвалини сучасного інституту особистої ефективності та самоорганізації.

Новий імпульс для розвитку досліджуваної концепції було сформовано в епоху Відродження (XV століття). Італійський гуманіст, архітектор і вчений Леон-Баттіста Альберті екстраполював здатність до раціонального використання часу на детермінацію життєвого та професійного успіху особистості. З метою практичної реалізації цього завдання дослідник сформулював два імперативні правила:

- щоденне ранкове проектування та фіксація переліку планованих операцій;
- ієрархізація намічених завдань за принципом дегресії їхньої загальної значущості.

Попри тривалий період генезису, упродовж багатьох століть зазначені засади розвивалися переважно в межах теоретико-філософського знання. І лише наприкінці XX століття, починаючи з 1980-х років, відбувся кардинальний парадигмальний зсув, що ознаменував трансформацію тайм-менеджменту з абстрактної теоретичної доктрини в самостійну прикладну та прагматичну дисципліну.

В умовах сучасного постіндустріального суспільства володіння інструментами адміністрування часу виходить за межі суто корпоративного сегмента чи прерогативи топ-менеджменту та власників бізнесу. Цей інструментарій набуває ознак загальносоціальної компетентності, необхідної кожному індивіду для збалансованого управління особистим капіталом і досягнення життєвої гармонії. Водночас затребуваність тайм-менеджменту характеризується вираженою вибірковістю. Для суб'єктів із низьким рівнем соціальної та професійної мотивації, чиї поведінкові стратегії орієнтовані на деструктивне поглинання або «вбивство» часу, управління часовими ресурсами втрачає свою актуальність, перетворюючись на незатребуваний та праксеологічно нейтральний елемент знання.

Інакше кажучи, первинним етапом самоорганізації виступає чітка верифікація реального дефіциту часового ресурсу, а також стратегічне цілепокладання щодо релокації латентних резервів часу, які вивільняються в результаті оптимізації діяльності [1].

Архітектоніка сучасного тайм-менеджменту репрезентована синергетичним комплексом взаємопов'язаних структурних компонентів:

- тотальний і безперервний моніторинг та облік хронометражу;
- оптимізація та раціональний розподіл наявних часових ресурсів;
- дискретне планування та моделювання діяльності на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу;
- формування стійкої системи внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників.

Праксеологічна цінність раціоналізації часового простору екстраполює-

ться далеко за межі суто виробничого або операційного середовища. Суб'єкти, які успішно інтегрували інструменти управління часом у повсякденну практику, демонструють значно вищий рівень стресостійкості, психофізіологічного благополуччя, а також стабільну успішність як у професійному полі, так і в координатах приватного життя [1].

У підсумку, висока культура тайм-менеджменту забезпечує глибоке рефлексивне осмислення індивідом власних рішень і поведінкових паттернів крізь призму їхньої прагматичної доцільності для вектору безперервного особистісного та професійного розвитку.

У соціокультурному та професійному просторі сформувався стійкий комплекс суспільних стереотипів, упереджень і деструктивних ментальних шаблонів щодо методології управління часовими ресурсами. Досить поширеними є хибні судження про те, що інструментарій тайм-менеджменту має виключно прагматичну спрямованість і є релевантним лише для виробничої сфери; що специфіка національного менталітету нівелює ефективність цієї дисципліни; або що регламентація життєдіяльності позбавляє людину свободи волі й трансформує її в механічний автомат. Задля глибокого теоретичного осмислення сутності концепції доцільно провести деконструювання ключових міфологем, які викривляють сприйняття цієї управлінської парадигми.

Перша міфологема: неможливість індивідуального керування часом як фізичною величиною. Зазначене твердження є абсолютно коректним за своєю формально-онтологічною суттю, проте хибним за змістовим наповненням. Об'єктивний плин часу дійсно підпорядкований фундаментальним законам фізики, тому жоден суб'єкт не здатний уповільнити, прискорити чи зупинити хронологічний потік.

Проте в межах праксеологічного підходу тайм-менеджмент розглядається не як вплив на фізичний час, а як системне управління власними поведінковими паттернами, рішеннями та діями у часовому континуумі через механізми стратегічної пріоритезації. Провідні практики вказують, що сутність цієї дисципліни полягає у свідомому адмініструванні власного життєвого шляху [15]. Розумна,

свідома та прагматична раціоналізація дій дозволяє вивільнити значні латентні резерви часу завдяки усуненню імпульсивних та необдуманих вчинків.

Емпіричні спостереження доводять, що успішні особистості, незалежно від специфіки їхньої професійної діяльності, здійснюють пролонговане планування та забезпечують максимальний рівень індивідуальної продуктивності. Вони витрачають на безпосередню працю таку ж кількість астрономічного часу, як і середньостатистичні працівники, проте досягають значно вищих результатів завдяки підвищенню щільності та корисного ефекту операцій в одиницю часу.

Друга міфологема: інтенсифікація праці та збільшення фізичного навантаження суб'єкта. Орієнтація на екстенсивне збільшення тривалості робочого дня та нехтування рекреаційними періодами є деструктивною стратегією, яка неминуче призводить до емоційного вигорання, хронічної втоми та психосоматичних розладів. Натомість вектор сучасного менеджменту спрямований на дегресію загального обсягу рутинної праці за умови прогресуючого зростання її фінальної результативності.

Реалізація цієї стратегії базується на чіткому дотриманні планових алгоритмів та здатності до диференціації генеральних завдань і другорядних процесів. Ефективне використання інструментів самоорганізації полягає не у форсуванні швидкості виконання операцій, а у підвищенні особистої продуктивності через елімінацію (виключення) зайвих, дублюючих завдань та ліквідацію латентних хронофагів.

До категорії поглиначів часу належать сотні несвідомих рутинних дій: перманентний безцільний моніторинг інформаційних каналів, неструктурована комунікація у соціальних мережах, а також позбавлені професійної доцільності інтеракції з колегами. Тяжіння індивіда до відволікання від магістрального завдання часто детерміноване явищами прокрастинації — психологічною схильністю до пролонгації виконання важливих завдань під впливом страху або внутрішнього опору. Проте чітка верифікація значущості поточних цілей дозволяє нівелювати рефлексію і сфокусувати ментальну енергію виключно на пріоритетному векторі діяльності.

Третя міфологема: механізація життєдіяльності та втрата свободи вибору. Побоювання перетворитися на "роботів", що діють суворо за розкладом, є поширеною психологічною ілюзією, оскільки без системного самоменеджменту індивід уже є залежним від хаотичних психоемоційних звичок та інерційних поведінкових шаблонів.

Рациональне адміністрування часу не звужує межі індивідуальної свободи, а, навпаки, виступає її головним гарантом, оскільки створює чітко структурований простір для вільного вибору та творчої самореалізації. Управління часовим капіталом є загальносоціальною імперативною вимогою для кожного суб'єкта, який орієнтований на відповідальне, свідоме та збалансоване проектування власного життєвого потенціалу.

Емпіричним критерієм, який об'єктивно обґрунтовує необхідність інтеграції принципів тайм-менеджменту в повсякденну практику суб'єкта, є наявність чотирьох і більше різноспрямованих завдань у межах плану на поточну добу (при цьому до уваги беруться не лише суто професійні обов'язки, а й особисті, побутові чи соціокультурні справи). Зазначена закономірність є універсальною, оскільки поширюється на представників великого бізнесу, самозайнятих фахівців творчих індустрій, а також на осіб, які займаються веденням домашнього господарства.

У прикладній площині це виглядає так: якщо перед індивідом постає завдання завершити розробку поточного проєкту, провести робочі переговори з керівництвом, здійснити візит до сервісного центру для ремонту техніки та забезпечити вчасне повернення дитини з дошкільного навчального закладу, то рациональне проектування часових інтервалів перетворюється на першочергову праксеологічну потребу. Системне моделювання діяльності та збалансована релокація наявних ресурсів суттєво прискорюють верифікацію стратегічних цілей, паралельно вивільняючи латентні часові резерви для повноцінної рекреації, відновлення психофізіологічного потенціалу та комунікації з найближчим соціальним оточенням [18].

У підсумку, пролонгований тайм-контроль дозволяє досягати запла-

нованих результатів у стислі терміни та з мінімальними операційними витратами. Що ж стосується застережень щодо життя за жорстким графіком, то науково обґрунтована архітектоніка праці та відпочинку демонструє виключно позитивний вплив на загальну життєдіяльність людини, тоді як для конструктивної спонтанності, інтуїтивних рішень та креативного підходу в будь-якому трудовому процесі завжди залишається достатній адаптивний простір.

1.3 Огляд літературних джерел та до визначення поняття та підходів до тайм-менеджменту

Академічний огляд науково-практичної літератури та концептуальних підходів до моделювання систем управління часом демонструє значну диверсифікацію теоретичних поглядів, оскільки зазначена проблематика перебуває у фокусі дослідницького інтересу багатьох закордонних та вітчизняних авторів. Масштабний пласт сучасних досліджень присвячений деконструюванню прикладних праксеологічних моделей, що мають на меті трансформацію поведінкових паттернів суб'єктів праці задля максимізації їхньої операційної ефективності.

Серед фундаментальних праць, які здійснили кардинальний вплив на еволюцію прикладної теорії самоменеджменту на початку XXI століття, особливе місце посідає концептуальна праця Девіда Аллена «Getting Things Done» (GTD), опублікована у 2001 році. Ця науково-практична праця швидко набула статусу світового бестселера у сфері хронологічного інжинірингу. Автор обґрунтовує цілісну, архітектонічно вибудовану систему ефективного адміністрування поточних завдань, яка базується на імперативах тотальної структуризації, організації та безперервного контролю над усіма без винятку аспектами професійної та особистісної життєдіяльності індивіда.

Ключовий методологічний акцент у праці Д. Аллена зміщено на необхідність проведення регулярного критичного аудиту та систематичного оновлення масиву сформованих завдань. Запропонована автором технологія GTD розглядається в академічному середовищі як складна логістична система управлі-

ння проєктами та дискретними операціями, архітектура якої детермінована послідовним проходженням п'яти базових етапів.

Перший етап. Акумуляція або фіксація (Capture). Сутність цього кроку полягає в первинному зборі абсолютно всіх поточних завдань, креативних ідей, операційних нагадувань та будь-яких когнітивних конструктів, що потребують уваги суб'єкта, в єдину, централізовану інформаційну систему («зовнішній контейнер»). Як інструментарій можуть використовуватися аналогові паперові носії, спеціалізоване програмне забезпечення або цифрові таск-менеджери. Головна психофізіологічна мета цього етапу — повне розвантаження робочої пам'яті працівника від необхідності утримання значних обсягів рутинної інформації.

Другий етап. Диференціація або обробка (Clarify). На цьому етапі здійснюється ретельний аналітичний розбір кожного елемента, акумульованого в первинному контейнері. Суб'єкт має верифікувати природу інформаційного тригера та визначити рівень його операційної затребуваності. Якщо об'єкт не потребує зворотних дій, він підлягає утилізації, архівуванню або перенесенню до довгострокової довідкової бази. У разі ідентифікації необхідності конкретних дій, менеджер ухвалює рішення щодо алгоритму та конкретного кроку, необхідного для реалізації завдання.

Третій етап. Структуризація або організація (Organize). Після аналітичної обробки інформаційні масиви та завдання підлягають кластеризації у відповідні функціональні категорії. Зокрема, формуються диференційовані списки для невідкладних короткострокових операцій, багатокрокових комплексних проєктів, а також латентних довгострокових ідей. Таке моделювання робочого простору дозволяє забезпечити високу візуалізацію та чітке розуміння хронологічних меж виконання завдань [14].

Четвертий етап. Рефлексія або системний перегляд (Reflect). Періодичний критичний аудит сформованої екосистеми завдань виступає стрижневим стабілізаційним елементом методології GTD. Проведення регулярних (зокрема, щотижневих) ревізій дозволяє підтримувати актуальність операційних списків,

оперативно коригувати пріоритети відповідно до динамічних флуктуацій середовища та контролювати цілісність усіх бізнес-процесів.

П'ятий етап. Практична реалізація або виконання (Engage). Фінальна стадія управлінського циклу, орієнтована на безпосереднє виконання зафіксованих операцій. Оперуючи верифікованою на попередніх етапах системою, виконавець здійснює адаптивний вибір конкретного завдання для реалізації в поточний момент часу, спираючись на комплекс об'єктивних чинників: специфіку контексту, обсяг доступного часового вікна, рівень власного психофізіологічного енергетичного потенціалу та стратегічну значущість цілі.

Впровадження концептуальної моделі GTD в операційну діяльність організацій дозволяє суттєво мінімізувати прояви когнітивного стресу працівників та оптимізувати показники загальної продуктивності праці. Зазначений синергетичний ефект досягається завдяки системній технологізації процесів обробки, фільтрації та структурування інформаційних потоків, що дозволяє персоналу повністю сфокусувати ментальні ресурси на якісному виконанні завдань, уникаючи деструктивного впливу екстернальних подразників.

2. Концептуальна модель особистісної та управлінської ефективності Стівена Кові.

Вагомим теоретико-методологічним підґрунтям для розвитку сучасної парадигми тайм-менеджменту та стратегічного самоменеджменту став фундаментальний твір Стівена Кові «The 7 Habits of Highly Effective People», опублікований у 1989 році. Ця праця належить до класичної академічної та прикладної літератури з питань лідерства й індивідуальної продуктивності. Автор пропонує всеохопний, системно-інтегрований підхід до капіталізації особистісного потенціалу, фокусуючи увагу на розвитку базових навичок, що детермінують успіх у різноманітних сферах життєдіяльності, включно з раціональним адмініструванням часового ресурсу.

У своїй теоретичній конструкції С. Кові вибудовує послідовну векторну модель розвитку особистості, транслуючи перехід від стану залежності до незалежності (процес досягнення «внутрішньої перемоги»), а згодом — до взає-

мозалежності (етап формування «публічних перемог»). Автор доводить, що системна модернізація управління часом неможлива без глибокої трансформації ціннісно-сислової сфери індивіда. Запропонована архітектура ефективності базується на синергетичній взаємодії семи фундаментальних звичок, кожна з яких виконує чітку функціональну роль в управлінському циклі:

Перша звичка. Проактивність (Be Proactive). Цей імператив закликає суб'єкта прийняти тотальну відповідальність за власну життєву траєкторію та результати діяльності. Проактивні менеджери орієнтовані на усвідомлення того, що вони володіють повним контролем над власними поведінковими реакціями та управлінськими рішеннями. Замість деструктивної концентрації на екстернальних обставинах, що перебувають поза межами їхнього безпосереднього впливу (коло турбот), вони акумулюють ментальну та організаційну енергію виключно в межах своєї компетенції (коло впливу).

Друга звичка. Цілепокладання з орієнтацією на кінцевий результат (Begin with the End in Mind). Зазначений компонент акцентує на критичній значущості стратегічного бачення фінальних орієнтирів. Дослідник рекомендує формувати персональну та корпоративну декларацію місії, а також проектувати довгострокові цілі. Таке моделювання майбутнього виступає головним навігаційним інструментом, що структурує поточні рішення та верифікує щоденну діяльність із позиції її стратегічної доцільності.

Третя звичка. Пріоритезація операційної діяльності (Put First Things First). Цей аспект безпосередньо екстраполюється на класичний тайм-менеджмент та ієрархізацію завдань. С. Кові обґрунтовує необхідність фокусування ключової уваги на квадранті важливих, але нетермінових справ (стратегічне планування, превентивні заходи, налагодження комунікацій, саморозвиток). Рациональний розподіл часу за цим критерієм дозволяє нівелювати явища операційного хаосу та мінімізувати ризики виникнення кризових ситуацій.

Четверта звичка. Ментальна орієнтація на взаємну вигоду (Think Win-Win). Вектор спрямований на конструювання паритетних, взаємовигідних та конструктивних взаємовідносин у соціумі та бізнес-середовищі. Управлінець

має прагнути до кооперації та синергетичного співробітництва, де кожна зі сторін інтеракції отримує додану вартість, повністю відмовляючись від деструктивних стратегій жорсткої конкуренції чи компромісних поступок, що обмежують потенціал розвитку.

П'ята звичка. Емпатична взаємодія та рефлексивне слухання (Seek First to Understand, Then to Be Understood). Ця навичка детермінує розвиток високої комунікативної компетентності. С. Кові доводить першочергову значущість глибокого аналізу та розуміння позицій, мотивів і ментальних моделей партнерів або підлеглих перед експлікацією (висловленням) власних концептів. Такий підхід мінімізує часові втрати на подолання міжкомунікаційних бар'єрів та конфліктів в організації.

Шоста звичка. Синергетична кооперація (Synergize). Компонент стосується оптимізації командної роботи та креативного співробітництва. Автор дефінує синергію як емерджентну властивість системи, за якої сукупні інтегровані зусилля колективу генерують результати, що суттєво перевищують просту арифметичну суму індивідуальних внесків кожного окремого працівника.

Сьома звичка. Самовідновлення та збалансований розвиток (Sharpen the Saw). Фінальний елемент системи, орієнтований на пролонговану рекреацію та безперервну актуалізацію особистісних ресурсів. Вона охоплює чотири взаємопов'язані виміри: фізичний (здоров'я, біоенергетичний тонус), соціально-емоційний (емоційний інтелект, зв'язки), інтелектуальний (читання, письмо, навчання) та духовний (цінності, медитація). Систематичне оновлення кожного з окреслених вимірів є базовою умовою підтримки тривалої високої працездатності та професійного довголіття.

У підсумку, представлена система семи звичок постає як збалансована методологічна матриця, що дозволяє суттєво підвищити показники індивідуальної та корпоративної ефективності. Пропоновані практичні рекомендації та інструменти забезпечують можливість імплементації цих паттернів у повсякденну практику менеджменту, що детермінує глибокі, стійкі та якісні трансформації в загальній системі управління організацією.

3. Праксеологічна концепція подолання прокрастинації та оптимізації діяльності Браяна Трейсі.

Вагомий внесок у прикладну дидактику тайм-менеджменту та розробку технологій операційної ефективності вніс Браян Трейсі у своїй праці «Eat That Frog!», опублікованій у 2001 році. Ця науково-популярна праця пропонує чітко структурований комплекс конкретних прикладних рекомендацій, спрямованих на максимізацію продуктивності суб'єкта праці шляхом нівелювання деструктивних паттернів прокрастинації (відкладання виконання завдань).

Центральним методологічним імперативом концепції Б. Трейсі є принцип хронологічної пріоритезації, метафорично окреслений автором як правило «з'їсти жабу» (eat that frog). В управлінському контексті під цим поняттям розуміють необхідність першочергової інвестиції інтелектуальних та тимчасових ресурсів у виконання найбільш складного, масштабного або психологічно неприємного завдання на самому початку робочого дня.

Запропонований метод базується на синергетичному поєднанні кількох класичних управлінських інструментів та психотехнік:

- Стратегічна фільтрація завдань. Автор наголошує на необхідності превентивної ідентифікації тих критичних операцій, які мають найбільший детермінуючий вплив на досягнення стратегічних цілей індивіда чи організації, що дозволяє уникнути розпилення ресурсів на другорядні процеси.
- Екстраполяція принципу Парето (правило 80/20). У межах даної моделі доводиться, що 20% зусиль, спрямованих на виконання ключових завдань («жаб»), генерують 80% сукупного цільового результату. Відповідно, правильне структурування плану на добу дозволяє мінімізувати часові витрати на низькопродуктивну діяльність.
- Декомпозиція комплексних завдань. Реалізація масштабних проєктів (так званих «слонів») здійснюється через їх розбиття на дискретні, хронологічно вимірювані та операційно зрозумілі підзавдання (кроки), що суттєво знижує психологічний бар'єр перед початком роботи.
- Інтеграція тайм-трекінгу. Для підтримки високого рівня концентра-

ції Трейсі рекомендує залучати елементи інтервальних технік (зокрема, метод Pomodoro), які передбачають чергування періодів глибокого фокусування на завданні з фіксованими фазами короткочасної рекреації.

- Суворе дотримання монозадачності. Концепція повністю заперечує ефективність багатозадачності (multitasking) як чинника, що деструктивно впливає на когнітивну сферу працівника, збільшує кількість помилок та пролонгує час виконання операцій. Максимальна якість результату досягається виключно через послідовну, концентровану роботу над одним об'єктом до моменту його повної реалізації.

Психофізіологічний ефект від імплементації методу «Eat That Frog!» полягає в тому, що успішне виконання найважчого завдання на початку робочого дня викликає у суб'єкта потужний емоційний підйом та формування «синдрому досягнення». Це задає позитивний вектор для всієї подальшої операційної діяльності, мінімізує рівень робочого стресу та забезпечує стабільне просування до ключових показників ефективності.

4. Інтервальна технологія оптимізації когнітивного ресурсу Франческо Чірілло (Pomodoro Technique).

Вагоме місце в системі сучасного тайм-менеджменту посідає дискретно-інтервальний підхід, відомий як «Метод Помідора» (Pomodoro Technique), розроблений Франческо Чірілло наприкінці 1980-х років. Ця прикладна технологія хронометражу орієнтована на інтенсифікацію ментальної концентрації суб'єкта праці шляхом структурування робочого часу на фіксовані часові відрізки з обов'язковою послідовною рекреацією.

В основі концепції Ф. Чірілло лежить ідея циклічного чергування фаз глибокого фокусування та психофізіологічного розвантаження. Базовою одиницею виміру операційної діяльності в межах цієї моделі є «помідор» — неподільний часовий інтервал, що традиційно триває 25 хвилин.

Алгоритм практичної реалізації методу базується на суворому дотриманні такої хронологічної послідовності:

Етап цільової ідентифікації. Перед запуском робочого циклу здійснюється

чітка верифікація та виокремлення одного конкретного завдання з поточного пулу завдань.

Фаза монозадачного фокусування (25 хвилин). Індивід ініціює зворотний відлік таймера і приступає до виконання завдання. Ключовою умовою цього етапу є абсолютна ізоляція робочого простору від екстернальних та інтернальних подразників (дзвінків, сповіщень, сторонніх думок). Робота над об'єктом має відбуватися безперервно до моменту подачі звукового сигналу.

Фаза мікрорекреації (5 хвилин). Після завершення кожного робочого інтервалу впроваджується короткочасна перерва. Її функціональне призначення — повне відволікання від предмету праці (переведення погляду, легка фізична розминка, дихальні вправи) задля оперативного відновлення біоенергетичного тону когнітивної сфери.

Етап макрорекреації (15–30 хвилин). Після завершення повного системного циклу, що складається з чотирьох послідовних «помідорів» (разом із проміжними мікроперервами), суб'єкту приписується тривалий відпочинок. Це необхідно для глибокої регенерації ментальних ресурсів, запобігання перевтомі та нівелювання ризиків професійного вигорання.

Методологічна цінність техніки Pomodoro полягає в оптимізації операційного контролю за процесом виконання завдань. Перетворення часового континууму на чітко структуровану матрицю дозволяє не лише мінімізувати деструктивний вплив чинників відволікання, а й забезпечує можливість точного аналітичного обліку трудовитрат, суттєво підвищуючи загальну продуктивність та якісні показники результатів праці.

5. Двокритеріальна модель пріоритезації завдань Дуайта Ейзенхауера (Eisenhower Matrix).

Фундаментальним інструментом стратегічного й операційного тайм-менеджменту, спрямованим на оптимізацію процесу ухвалення управлінських рішень, є матриця, названа на честь 34-го президента США Дуайта Ейзенхауера. В основі цієї методології лежить диференціація поточного масиву завдань за двома базовими бінарними критеріями: важливістю (ступенем детермінуючого

впливу на досягнення стратегічних цілей) та терміновістю (хронологічною обмеженістю часового вікна для реалізації операції).

Зазначена техніка передбачає розподіл усіх аналізованих завдань на чотири квадранти, кожен з яких визначає чітку праксеологічну стратегію поведінки суб'єкта [17]. Для наочності та зручності використання у практичній діяльності цю класифікаційну структуру можна представити у вигляді матричної схеми розглянемо приклад матриці на рис. 1.1. додаток 1.

- Квадрант I: Важливі та термінові завдання (Quadrant I / Квадрант А). До цієї категорії належать критичні завдання, що потребують негайного ментального та операційного залучення, оскільки їх ігнорування детермінує виникнення системних криз, зрив дедлайнів або репутаційні втрати. Вони мають прямий, безпосередній вплив на верифікацію цілей і підлягають першочерговому виконанню самим суб'єктом.

- Квадрант II: Важливі, але не термінові завдання (Quadrant II / Квадрант В). Даний сектор охоплює стратегічні завдання, орієнтовані на довгострокову перспективу: проектування планів, превентивні заходи, саморозвиток, капіталізацію соціальних зв'язків. Вони мають колосальну ціннісну вартість, але позбавлені жорсткого часового пресингу. В академічному середовищі цей квадрант розглядається як головне джерело особистісної ефективності, тому виконання таких завдань необхідно чітко регламентувати й інтегрувати в регулярний розклад.

- Квадрант III: Термінові, але не важливі завдання (Quadrant III / Квадрант С). Сюди верифікуються завдання, які вимагають швидкої реакції, але не мають істотного стратегічного значення (більшість рутинних електронних листів, нав'язані дзвінки, дрібні організаційні прохання). Вони часто маскуються під завдання з першого квадранта, створюючи хибне відчуття завантаженості. Оптимальний алгоритм роботи з ними — оптимізація, автоматизація або делегування іншим виконавцям.

- Квадрант IV: Нетермінові й не важливі завдання (Quadrant IV / Квадрант D). Цей квадрант акумулює низькопродуктивну діяльність, яка не несе

жодної доданої вартості для індивіда чи організації. Йдеться про класичні «хронофаги» (поглиначі часу): безцільний серфінг у соціальних мережах, деструктивні розмови, надлишкові розваги. Вони виступають головним джерелом когнітивних відволікань, тому їхній обсяг у структурі робочого дня має бути зведений до об'єктивного мінімуму або повністю ліквідований.

У підсумку, використання двокритеріальної Матриці Ейзенхауера дозволяє управлінцю вийти з режиму постійного гасіння операційних пожеж, переорієнтувати ресурси на виконання стратегічно значущих проєктів (переважно з Квадранта II) та забезпечити збалансовану архітектуру робочого простору.

6. Технологія стратегічної та операційної декомпозиції цілей за методологією SMART (SMART Goals).

Логічним завершенням двокритеріального аналізу за допомогою Матриці Ейзенхауера виступає інструментарій точного цілепокладання, оскільки ефективний розподіл завдань є результативним лише тоді, коли самі орієнтири сформульовані бездоганно. Провідною технологією у цій площині є концепція SMART-цілей, яка вимагає від управлінця відмови від абстрактних намірів на користь жорстко верифікованих параметрів.

SMART є класичним акронімом, де кожна літера детермінує окремий критерій якості проєктованої цілі, перетворюючи її на покроковий інструмент операційного контролю:

Specific (Конкретність / Специфічність). Ціль повинна мати максимально чітке, однозначне формулювання, що виключає двозначність сприйняття. Суб'єкт має чітко усвідомлювати, яка саме емерджентна властивість чи результат мають бути досягнуті (замість «підвищити ефективність готелю» — «оптимізувати час реєстрації гостей»).

Measurable (Вимірюваність). Наявність об'єктивних кількісних або якісних метрик (KPI) для моніторингу прогресу та фіксації моменту досягнення цілі. Це дозволяє здійснювати точний аналітичний облік та аудит результатів (наприклад, у відсотках, грошовому еквіваленті, годинах або обсягах).

Achievable / Attainable (Досяжність). Орієнтир має бути реалістичним для

виконання, враховуючи наявний ресурсний потенціал (фінансовий, часовий, людський, технологічний). Ціль може бути амбітною та спонукати до капіталізації внутрішніх резервів, але не повинна перетворюватися на утопічний конструкт.

Relevant (Релевантність / Доцільність). Перевірка цілі на системну відповідність загальній стратегії розвитку, місії організації або глобальним життєвим пріоритетам індивіда. Завдання має бути інтегрованим у загальний контекст і дійсно нести додану вартість, а не суперечити іншим поточним процесам.

Time-bound (Обмеженість у часі). Жорстка фіксація хронологічних меж, встановлення кінцевого дедлайну або проміжних етапів (тайм-фреймів). Відсутність часового детермінатора нівелює праксеологічну цінність цілі, переводячи її у категорію безстрокових ідей, схильних до прокрастинації.

Імплементація методології SMART-цілей дозволяє трансформувати стратегічне бачення Квадранта II (важливе-нетермінове) у конкретні, вимірювані операційні кроки. Це структурує ментальний простір виконавця, фокусує когнітивні ресурси на фінішних показниках та мінімізує нецільові витрати часу в процесі реалізації проєктів.

Опис кожного з цих елементів зазначений на Рис. 1.2. Додаток 1.

7. Інформаційно-технологічний інструментарій та архітектоніка цифрових рішень у системі тайм-менеджменту.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується кардинальним парадигмальним зсувом — переходом від класичних аналогових носіїв до складних екосистемних цифрових рішень. Стрімка еволюція інформаційно-комунікаційних технологій детермінувала появу спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє трансформувати теоретичні концепції самоорганізації у високоефективні прикладні інструменти. В умовах високої динаміки бізнес-середовища особливу затребуваність отримали такі хмарні платформи та таск-менеджери, як *Todoist* (орієнтований на персональну структурування завдань), *Trello* та *Asana* (розроблені для візуалізації, координації та гнучкого адміністрування командних проєктів на основі Канбан-методології), а також кроссплатформенні рішення на кшталт *Google Календаря*, що забезпечують лі-

нійне планування і тайм-трекінг у режимі реального часу.

У науковому дискурсі цифрові технології тайм-менеджменту дефінуються як високотехнологічний, систематизований підхід до архітектури часового простору, який інтегрує різноманітні техніки, методи та програмні алгоритми задля інтенсифікації операційної спроможності індивіда чи корпоративної структури. Генеральний вектор цього підходу орієнтований на мінімізацію комунікаційного шуму, подолання прокрастинації, жорстку елімінацію хронофагів та забезпечення прозорості проходження інформаційних потоків.

Фундаментальна архітектоніка технологій управління часом базується на синергетичній взаємодії п'яти ключових методологічних принципів:

Прогностичне планування та стратегічна пріоритезація. Цей компонент передбачає декомпозицію генеральних цілей організації (сформованих, зокрема, за методологією SMART) на конкретні, операційно зрозумілі завдання, розробку адаптивних алгоритмів дій та побудову логічних зв'язків між етапами реалізації проєкту.

Інструментально-технічна інтеграція. Принцип вимагає прагматичного поєднання цифрового функціоналу програмного забезпечення (хмарні списки завдань, інтерактивні таймлайни, автоматизовані діаграми Ганта) з класичними праксеологічними техніками (зокрема, інтервальною технікою Pomodoro або матричним аналізом Ейзенхауера) для створення єдиного цифрового робочого простору.

Дефініція та фокусування на магістральних завданнях. Забезпечує концентрацію обмежених ментальних та часових ресурсів суб'єкта на завданнях з найвищим ступенем детермінуючого впливу на фінальний результат (екстраполяція правила 80/20). Цифрові інструменти дозволяють маркувати такі завдання високим рівнем пріоритетності, блокуючи нецільову активність персоналу.

Раціональна релокація та збалансований розподіл часу. Передбачає диференціацію часового континууму між різноспрямованими векторами життєдіяльності індивіда (інтенсивна професійна діяльність, рекреаційні періоди, психо-

фізіологічне відновлення та безперервний інтелектуальний розвиток). Це виступає базовим превентивним інструментом для гармонізації work-life balance та нівелювання ризиків емоційного вигорання персоналу.

Перманентний аудит, аналіз та рефлексивне вдосконалення. Наявність зворотного зв'язку в системі координат тайм-менеджменту. Сучасне програмне забезпечення дозволяє здійснювати автоматичний збір аналітики та формування звітів щодо реальних трудовитрат. Це дає змогу менеджменту виявляти приховані поглиначі часу, оцінювати ефективність прикладних методів роботи та оперативно модернізувати поточні поведінкові паттерни.

У підсумку, зазначені підходи та прикладні методики формують диверсифіковану, багатоваріантну матрицю стратегій управління хронологічним ресурсом. Вибір конкретного технологічного рішення, архітектури планування та ступеня жорсткості контролю не є уніфікованим — він перебуває у строгій залежності від галузевої специфіки підприємства, гнучкості його організаційної культури, а також індивідуально-психологічних особливостей та стилю роботи безпосередніх суб'єктів діяльності.

1.4 Значення та вектор впливу раціонального використання часу на стратегічний успіх підприємства

Раціональне адміністрування часових ресурсів виступає однією з ключових детермінант успішного функціонування сучасної організації, здійснюючи комплексний синергетичний вплив на її архітектоніку та ключові показники ефективності. У системі координат сучасного менеджменту час розглядається як невідновлюваний економічний капітал, оптимізація якого дозволяє трансформувати внутрішній потенціал підприємства та забезпечити його стійкі конкурентні переваги на ринку. Екстраполяція принципів тайм-менеджменту на загальнокорпоративний рівень забезпечує виражений позитивний ефект у кількох магістральних векторах:

Інтенсифікація операційної продуктивності персоналу. Впровадження

інструментів управління часом сприяє чіткій структуризації робочого простору, оптимізує поведінкові паттерни працівників та нівелює деструктивний вплив когнітивних відволікань. Це детермінує прогресуюче зростання загальної продуктивності організації, що безпосередньо рефлексується у збільшенні обсягів виробництва товарів (або надання послуг) та суттєвому підвищенні їхніх якісних характеристик.

Оптимізація робочого навантаження та превентивний стрес-менеджмент. Системний тайм-менеджмент дозволяє здійснювати збалансований перерозподіл операційних завдань, запобігаючи деструктивному перевантаженню персоналу. Такий підхід мінімізує рівень професійного стресу в колективі, запобігає явищам емоційного вигорання та підвищує рівень індивідуальної задоволеності працею, що виступає потужним драйвером для зростання корпоративної моралі та внутрішньої мотивації співробітників.

Підвищення якості управлінських рішень. Керівники, які володіють високою культурою тайм-контролю, демонструють виражену спроможність до ефективного адміністрування в умовах жорсткого хронологічного пресингу. Вони здатні оперативно здійснювати сепарацію стратегічно значущих завдань від другорядних процесів, глибоко аналізувати наявні альтернативи й ухвалювати обґрунтовані релевантні рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Акумуляція інноваційного потенціалу. Оптимізація рутинних операцій дозволяє вивільнити латентні часові резерви для конструктивної креативності, дослідницької діяльності та експериментування. Наявність фіксованого часу для інтелектуального пошуку дозволяє персоналу генерувати інноваційні ідеї та нестандартні бізнес-рішення, що суттєво підвищує загальний рівень адаптивності та життєздатності організації.

Зростання клієнтської лояльності та задоволеності споживачів. Раціональна організація часового простору дозволяє підприємству бездоганно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами. Пролонговане дотримання дедлайнів, експрес-реагування на запити, висока швидкість вирішення рекламаций та вчасна дистрибуція товарів чи послуг детермінують зміцнення ринкової

репутації та капіталізацію клієнтської бази.

Нівелювання комунікаційного шуму. Ефективний тайм-менеджмент передбачає жорстку регламентацію та скорочення малопродуктивних інтеракцій, хаотичних нарад та безплідних тривалих переговорів. Завдяки чіткій фасилітації ділових зустрічей працівники отримують можливість сфокусувати когнітивні ресурси безпосередньо на виконанні своїх ключових функціональних обов'язків.

Реінжиніринг та автоматизація бізнес-процесів. Систематичний аудит витрат часу виступає головним інструментом для ідентифікації та усунення неефективних, дублюючих або зайвих операцій у загальному робочому потоці. Цей процес безпосередньо пов'язаний із розробкою та впровадженням оптимальних моделей релокації часу, автоматизацією рутинних завдань на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та імплементацією передових методологій управління проєктами.

Узагальнюючи вищезазначене, організації, які системно інтегрували інструменти управління часом у свій операційний контур, здобувають суттєві стратегічні переваги в конкурентному середовищі. Висока культура хронологічного менеджменту забезпечує підприємству виражену динамічну гнучкість, дозволяючи екстраполювати внутрішні ресурси на випередження ринкових трендів, оперативно реагувати на макроекономічні флуктуації, оптимізувати витрати всіх видів капіталу та стабільно підтримувати високі стандарти якості кінцевого продукту чи послуги.

Водночас праксеологічний ефект корпоративного тайм-менеджменту має виражений двовекторний характер, оскільки безпосередньо екстраполюється на індивідуальний розвиток людського капіталу організації:

Капіталізація внутрішнього потенціалу персоналу. У процесі опанування технологій самоорганізації співробітники набувають стійких навичок дискретного проектування діяльності, стратегічної пріоритезації та автономного цілепокладання. Це детермінує формування проактивного професійного середовища, суттєво підвищує лояльність та залученість висококваліфікованих кадрів,

мінімізує плінність точкових талантів і конвертується в синергетичне зростання ефективності на кожному робочому місці.

Нівелювання операційних та фінансових втрат. Системний тайм-контроль виступає головним інструментом ліквідації латентних збитків організації, спричинених явищами хронічного недопрацювання, невиправданого пролонгування операційних циклів та прокрастинації. Елімінація цих деструктивних чинників дозволяє перевести роботу колективу з екстенсивного режиму аврального ліквідування криз у русло планомірного, ритмічного та прогнозованого виконання завдань.

У фінансово-економічному контексті масштабне підвищення індивідуальної продуктивності праці в синергії з глибоким реінжинірингом та оптимізацією бізнес-процесів виступає базовим драйвером капіталізації підприємства. Зазначений ефект досягається через подвійний механізм: з одного боку, відбувається нарощування виробничих обсягів та максимізація щільності операцій в одиницю часу, з іншого — мінімізуються трансакційні й операційні витрати, пов'язані з нераціональним використанням робочого часу.

Таким чином, ефективне управління часом постає як фундаментальний, критично значущий чинник забезпечення загальної життєздатності та успішності сучасної соціально-економічної системи. Воно не лише гарантує досягнення оптимуму в розподілі наявних організаційних ресурсів, а й виступає головним каталізатором зростання рентабельності, капіталізації бренду та загальної адаптаційної спроможності організації в умовах високотурбулентного й диверсифікованого ділового середовища.

Переведення теоретичних засад тайм-менеджменту в площину практичного корпоративного контролю вимагає відмови від суб'єктивних оцінок керівництва на користь об'єктивного моніторингу. Оскільки використання складних математичних моделей не завжди дозволяє вловити психоемоційні чинники та приховані організаційні бар'єри, у сучасній управлінській практиці особливої актуальності набуває метод якісного хронологічного аудиту. Цей підхід базується на вербальному описі, логічній класифікації та системному структуруванні

робочого часу за критерієм його реального корисного ефекту для організації.

В основі філософії цього методу лежить сприйняття тривалості робочого дня як цілісного, обмеженого хронологічного простору, який заповнюється різноспрямованими поведінковими паттернами персоналу. Замість сухої фіксації цифрових показників, аналітик або керівник здійснює покрокове деконструювання професійної життєдіяльності співробітника. Уся активність персоналу протягом робочої зміни розглядається крізь призму трьох фундаментальних категорій, кожна з яких має унікальний вербально-змістовний опис:

Першу, магістральну категорію становить чистий продуктивний час. Це періоди найвищої ментальної та операційної концентрації співробітника, протягом яких безпосередньо створюється додана вартість, товар або послуга компанії. Вербальними маркерами цієї категорії є виконання завдань, що прямо прописані в посадовій інструкції та корелюють із цілями організації. Це години, інвестовані в написання програмного коду, проведення раундів переговорів із клієнтами, розробку стратегічних документів чи безпосереднє надання послуг у сфері гостинності. Продуктивний час є головним індикатором життєздатності бізнесу, і саме на його оптимізацію спрямовані всі інструменти самоорганізації.

Другу категорію дефінують як забезпечувальний або інфраструктурний час. Його сутність полягає в реалізації дій, які самі по собі не генерують прямого прибутку чи кінцевого продукту, проте виступають імперативною (обов'язковою) умовою для проходження продуктивної фази. Описовий портрет цієї категорії включає рутинні, але необхідні процеси: підготовка та технічне обслуговування робочого місця, синхронізація баз даних, вивчення оновлених нормативних регламентів, участь у планових фасилітаційних сесіях або обов'язкове інструктування. Організація не може повністю елімінувати цей час, оскільки його відсутність призведе до технологічного хаосу, проте завдання менеджменту полягає в утриманні його в межах суворої раціональної норми.

Третю, деструктивну категорію формує час латентних та явних втрат (нецільовий час). Це хронологічні зони, які згорають без жодного корисного ефекту як для самого працівника, так і для підприємства загалом. Для глибокого розумі-

ння природи цих втрат їх вербально диференціюють за джерелом походження на два вектори:

Суб'єктивні (внутрішні) втрати: детерміновані особистісними паттернами поведінки індивіда. Описово це виглядає як несвідома прокрастинація, імпульсивне відволікання на інформаційні канали, перманентний безцільний серфінг у соціальних мережах, штучне затягування рекреаційних перерв та тривалі неформальні комунікації з колегами, позбавлені професійного сенсу.

Об'єктивні (зовнішні) втрати: зумовлені недосконалістю самої управлінської системи або технічними збоями. Це час вимушених простоїв персоналу через аварійне відключення комунікацій, зависання корпоративного програмного забезпечення, тривале очікування погодження рішень від вищого керівництва чи затримку передачі вхідної інформації від суміжних структурних підрозділів.

Практична реалізація цього методу здійснюється шляхом складання детального вербального профілю робочого дня (так званого фотопортрету робочого часу). За допомогою аналітичного спостереження або спеціальних цифрових систем трекінгу фіксується кожна зміна діяльності працівника із детальним текстовим описом того, що саме відбувається в поточний момент. Наприкінці моніторингового періоду вся зібрана інформація трансформується у наочну логічну карту життєдіяльності організації.

Головна аналітична цінність вербального методу полягає в отриманні можливості побачити «невидимі» організаційні тріщини, крізь які безслідно витікає оплачений капітал компанії. Оцінюючи загальний баланс між продуктивною, забезпечувальною та деструктивною фазами, керівництво отримує чіткий вектор для дій. Якщо описовий звіт демонструє домінування втрат через зовнішні чинники, менеджмент ініціює реінжиніринг процесів та автоматизацію рутини. Якщо ж фіксується розростання внутрішніх хронофагів, зусиль спрямовують на модернізацію системи мотивації, навчання персоналу навичкам самоменеджменту та оптимізацію робочого навантаження, що дозволяє підвищити загальну конкурентоспроможність організації без психологічного тиску на колектив.

Зважаючи на те, що архітектоніка індивідуального планування закладає базовий рівень хронокомпетентності працівника, її повноцінна практична реалізація в сучасних реаліях неможлива без залучення спеціалізованого інструментарію. Перехід від ментального моделювання та паперових нотаток до системного операційного контролю вимагає інтеграції прикладних технологій, які здатні автоматизувати рутину та структурувати інформаційні потоки.

Індустрія гостинності за своєю специфікою є високодинамічним середовищем, де ефективність використання часового ресурсу безпосередньо конвертується в лояльність клієнтів та ринкову рентабельність. В розділі 2 буде детально досліджено внутрішню архітектоніку готелю, ландшафт його макро- та мікросередовища, а також проведено аудит кадрового потенціалу й розподілу посадових обов'язків персоналу, що дозволить виявити приховані операційні деструкції та закласти надійне праксеологічне підґрунтя для імплементації оптимізаційних рішень.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ N

2.1 Загальна характеристика готелю N: організаційна структура та функціональні напрями бізнесу

Для комплексного організаційно-економічного дослідження було обрано готель N, який здійснює свою діяльність у місті Львові за адресою вулиця Шевченка, 25. Це підприємство представляє сегмент сучасних міських готелів середнього класу, які поєднують у собі високі стандарти обслуговування та гнучку цінову політику. Головною ринковою перевагою цього об'єкта є його вигідне географічне розташування в безпосередній близькості до історичної частини міста. Така локація забезпечує гостям швидкий пішохідний доступ до ключових культурних пам'яток, відомих ресторанів, ділових центрів та головних транспортних розв'язок. Завдяки цьому комплекс успішно залучає як рекреаційних туристів, що приїхали для відпочинку, так і корпоративних клієнтів, які відвідують регіон із бізнес-цілями.

Функціональна структура бізнесу готелю N побудована на засадах багатовекторності, що дозволяє компанії формувати комплексний сервісний продукт і отримувати дохід від кількох автономних напрямів. Господарська діяльність підприємства охоплює такі магістральні блоки

- Організація проживання та управління житловим фондом — компанія пропонує клієнтам комфортабельні номери різних категорій, серед яких є одномісні, двомісні та просторі сімейні варіанти, що дозволяє задовольняти специфічні запити різних типів споживачів.
- Ресторанне господарство та організація харчування — на території комплексу функціонує власний ресторан, який забезпечує сніданки для резидентів, обслуговує індивідуальні замовлення за меню традиційної української та

європейської кухні, а також здійснює кейтеринг.

- Розвиток конференц-сервісу та ділового туризму — для проведення корпоративних заходів, семінарів, тренінгів та засідань готель надає в оренду сучасні конференц-зали, які укомплектовані необхідним мультимедійним обладнанням та мають покриття безкоштовного швидкісного Wi-Fi.
- Транспортно-логістичний супровід та екскурсійне обслуговування — підприємство забезпечує зустріч та трансфер гостей з аеропорту чи залізничного вокзалу, а також займається професійною організацією тематичних та оглядових турів по місту та Львівській області.
- Побутовий сервіс та івент-менеджмент — до переліку додаткових послуг входять власна пральня та хімчистка, захищена камера для довгострокового зберігання багажу, а також координація, технічне та гастрономічне забезпечення весіль, бенкетів та інших урочистих подій.

Внутрішнє середовище готелю N орієнтоване на створення автентичної атмосфери гостинності та домашнього затишку. Дизайнерські рішення в інтер'єрах гармонійно поєднують елементи класичного львівського архітектурного стилю із сучасними технологічними рішеннями, що створює сприятливі умови як для повноцінного відпочинку, так і для віддаленої професійної діяльності.

Управління бізнес-процесами в організації побудоване за класичною лінійно-функціональною схемою. Така структура є оптимальною для підприємств індустрії гостинності подібного масштабу, оскільки вона гарантує чітку вертикаль підпорядкування та суворий контроль за дотриманням корпоративних стандартів. У цій системі генеральний директор здійснює стратегічне планування та загальне керівництво компанією. Своєю чергою, щоденне оперативне адміністрування та координація роботи лінійного персоналу делеговані керівникам профільних структурних підрозділів, зокрема служби прийому та розміщення, ресторанного сектору, господарського відділу та служби маркетингу.

Стабільно високі рейтингові показники готелю N на міжнародних бронювальних платформах та переважаюча кількість позитивних відгуків клієнтів під-

тверджують високу конкурентоспроможність об'єкта та професіоналізм його команди. Персонал закладу демонструє клієнтоорієнтований підхід, прагнучи забезпечити максимальний комфорт для кожного відвідувача. Водночас широка диверсифікація послуг — від щоденного прибирання кімнат до організації масштабних святкових заходів — в умовах багаторівневої системи управління неминує призводити до суттєвого навантаження на внутрішні комунікаційні канали. Це обумовлює гостру потребу в детальному аналізі факторів мікро- та макросередовища, а також у проведенні ретельного аудиту робочого часу працівників, оскільки саме чітка синхронізація дій команди та ліквідація операційних простоїв є вирішальними чинниками для збереження прибутковості бізнесу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Структура управління готелю зображена на рис. 2.1. Додаток 1.

Продовжуючи детальний аналіз внутрішнього архітектоніки підприємства, доцільно детальніше розглянути специфіку його системи менеджменту. Лінійна структура управління, яка лежить в основі координації готелю N, характеризується специфічним набором праксеологічних переваг та системних обмежень, що безпосередньо впливають на загальну швидкість бізнес-процесів.

Серед ключових переваг такої моделі виокремлюють її високу прозорість та простоту сприйняття. Кожен лінійний виконавець чітко розуміє межі своїх повноважень і знає, від кого саме він отримує розпорядження та перед ким звітує про виконану роботу. Суворі ієрархічна вертикаль створює передумови для оперативного ухвалення рішень на локальних рівнях у межах компетенції конкретного керівника підрозділу. Фіксація обов'язків за кожною посадою мінімізує хаос у повсякденній діяльності, забезпечуючи стабільність, прогнозованість та високу виконавчу дисципліну в межах стандартних операційних процедур.

Водночас жорсткість лінійної вертикалі породжує низку деструктивних чинників, які заважають розвитку компанії в сучасних умовах. Головним недоліком є слабка крос-функціональна комунікація — інформаційні потоки рухаються переважно зверху вниз, тоді як горизонтальні зв'язки між різними відділами

є обмеженими. Це часто призводить до ефекту «інформаційного вакууму» та суттєвих затримок у координації спільних дій, оскільки будь-яке нестандартне питання доводиться погоджувати через вищі рівні керівництва. Як наслідок, виникає ризик зниження якості клієнтського сервісу: топменеджмент, віддалений від безпосереднього контакту з гостями, може несвоєчасно реагувати на зміну їхніх реальних потреб, а сама організація втрачає гнучкість та здатність до експрес-адаптації під впливом стрімких змін ринкового середовища.

Для детальнішого розуміння розподілу функцій нижче наведено деконструйовану схему ключових управлінських та виконавчих ланок, що забезпечують щоденну життєдіяльність готелю N.

- Стратегічний рівень (Власник / Вище керівництво) — здійснює глобальне цілепокладання, затверджує фінансову та інвестиційну політику компанії, приймає остаточні рішення щодо векторів розвитку бізнесу та контролює виконання макроекономічних показників.
- Служба управління персоналом та загального адміністрування (очолювана керівником відділу) — фокусується на трудовому інжинірингу, який включає пошук, рекрутинг, адаптацію та безперервне навчання кадрів. Також підрозділ веде повний кадровий документообіг, контролює дотримання трудового законодавства та займається стратегічним моделюванням змінних робочих графіків для забезпечення безперебійного сервісу.
- Служба прийому, розміщення та обслуговування гостей — виступає центральним операційним хабом у взаємодії з клієнтами. На цей сектор покладено обов'язки із забезпечення бездоганного циклу перебування гостя (від зустрічі та заселення до виїзду), оперативного вирішення поточних запитів, координації роботи багажної служби та ліквідації можливих сервісних інцидентів.
- Фінансово-економічний відділ — здійснює повний моніторинг та аудит матеріальних потоків підприємства. Співробітники підрозділу забезпечують ведення бухгалтерського та податкового обліку, фіксують усі фінансові трансакції, займаються бюджетуванням, оптимізацією витрат та формують фінансову звітність для вищого керівництва.

- Департамент маркетингу та продажів — відповідає за ринкове позиціонування готелю N та максимізацію показників завантаженості номерного фонду. Функціонал відділу охоплює розробку рекламних кампаній, управління репутацією бренду в цифровому просторі, взаємодію з корпоративними клієнтами, туристичними операторами та адміністрування профілів на міжнародних онлайн-майданчиках бронювання.

- Інженерно-технічна служба — забезпечує стабільне та безпечне функціонування всієї матеріально-технічної бази готельного комплексу. До обов'язків персоналу належить проведення планово-попереджувальних ремонтів, контроль за роботою систем водо- та енергопостачання, кондиціонування, телекомунікацій, а також оперативне усунення будь-яких технічних несправностей на території об'єкта.

- Інженерно-технічна служба — забезпечує стабільне та безпечне функціонування всієї матеріально-технічної бази готельного комплексу. До ключових обов'язків цього підрозділу належить підтримання належного технічного стану будівлі, регулярне обслуговування та моніторинг роботи систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря, а також оперативне проведення поточних ремонтних робіт у номерах і загальних зонах для запобігання збоям в інфраструктурі.

Описана лінійно-функціональна структура управління дозволяє чітко скоординувати роботу всіх підрозділів готелю N. Завдяки розподілу зон відповідальності та закріпленню конкретних завдань за кожною службою, підприємство здатне підтримувати стабільну операційну діяльність, мінімізувати внутрішні організаційні накладки та гарантувати гостям високий рівень сервісу й комфорту під час їхнього перебування.

Розберемо номерний фонд готелю та вартість номерів (див. табл. 2.1 додаток 1).

Важливим складником ринкового аналізу є оцінка потенціалу житлового фонду та цінової політики підприємства, оскільки ці параметри безпосередньо визначають його позиціонування серед конкурентів. Загальний номерний фонд

готелю N становить 60 номерів різного рівня комфортності. Вартість проживання варіюється в діапазоні від 80 до 300 доларів за добу, залежно від категорії обраного номера, сезонного фактора та переліку додаткових послуг, які входять у вартість розміщення. Такий ціновий діапазон дозволяє компанії гнучко маневрувати між різними сегментами клієнтів, забезпечуючи стабільну завантаженість протягом року.

Для визначення ринкової позиції готелю N у межах локального мікросередовища необхідно провести порівняльний аналіз із ключовими гравцями ринку. Головними прямими та опосередкованими конкурентами підприємства у львівському регіоні є кілька помітних об'єктів, кожен з яких має свій набір праксеологічних переваг та системних обмежень.

Першим серйозним суперником виступає готель «Сонячний Промінь». Його очевидною перевагою є дуже лояльна та доступна цінова політика, а також наявність додаткових безкоштовних опцій для сімейного відпочинку. Проте цей об'єкт має суттєвий недолік — значну віддаленість від історичного центру міста та слабо розвинену навколишню інфраструктуру.

Інший вектор конкуренції представляє готель «Рів'єра». Цей комплекс робить ставку на преміальний рівень сервісу, сучасний ергономічний дизайн та високу якість персонального обслуговування. Головним мінусом «Рів'єри» є помітно велика вартість базових послуг і практично повна відсутність гнучких пакетних пропозицій для бюджетних мандрівників.

У сегменті ділового туризму активну позицію займає готель «Еліт Плаза». Його сильні сторони — це дуже вигідне розташування в діловому центрі, великий спектр бізнес-послуг та чудовий краєвид із вікон. Слабким місцем цього об'єкта є високий рівень шуму через близькість до завантажених транспортних магістралей та помітний дефіцит зон для тихого відпочинку.

Останнім вагомим конкурентом є заміський комплекс «Лісовий Дім». Він приваблює клієнтів розташуванням в екологічній заміській зоні, великою закритою територією та можливістю відпочинку на природі. Стримувальними факторами тут виступають складна транспортна доступність, висока залежність від

сезонних коливань попиту та обмежений доступ до міських розваг.

Більшість виявлених недоліків у діяльності конкурентів не є критичними й можуть бути успішно нівельовані за умови впровадження грамотних управлінських рішень. Для мінімізації слабких сторін готелів, які розташовані далеко від центральної частини міста та основних екскурсійних маршрутів, менеджменту варто застосувати комплексні адаптаційні стратегії.

Насамперед необхідно вирішити логістичну проблему гостей, організувавши регулярні безкоштовні або доступні за ціною трансфери до ключових транспортних вузлів та історичних локацій. Додатковою перевагою стане відкриття пунктів прокату велосипедів чи самокатів на базі готелю, а також укладання партнерських угод із провідними міськими екскурсійними бюро. Інвестиції у внутрішню інфраструктуру комплексу, створення унікальних пропозицій (наприклад, проведення тематичних гастрономічних вечорів, кулінарних чи творчих майстер-класів) дозволять компенсувати територіальну віддаленість і перетворити сам готель на автономний центр приваблення туристів. Колаборація з локальними підприємствами та крафтовими виробниками допоможе розширити асортимент сувенірних товарів і розваг, гарантуючи клієнтам насичене дозвілля без необхідності щодня виїжджати в центр.

Для об'єктів, які страждають від надмірного міського шуму, першочерговим завданням є модернізація матеріально-технічної бази за допомогою встановлення сучасних звукоізоляційних систем у номерах. Створення спеціальних ізольованих зон для релаксації, облаштування затишних внутрішніх двориків із зеленими насадженнями та впровадження суворої внутрішньої політики дотримання тиші у вечірні й нічні години дозволять суттєво підвищити рівень комфорту проживання.

Своєю чергою, підприємствам із високим ціновим позиціонуванням для виправдання очікувань клієнтів слід постійно розширювати перелік безкоштовних преміальних сервісів. Сюди можна віднести включення у вартість проживання сніданків формату «люкс», надання вільного доступу до спа-зон або закритих клубних заходів. Розробка диверсифікованих пакетних пропозицій (на-

приклад, «романтичний вікенд» або «все включено для бізнесу») та запуск програм лояльності для постійних клієнтів допоможуть згладити ціновий бар'єр і суттєво підвищити конкурентоспроможність бізнесу на ринку гостинності.

Таким чином, системне поєднання розглянутих заходів дозволить сучасним готельним комплексам не лише ефективно ліквідувати наявні операційні недоліки, а й суттєво підвищити власну ринкову конкурентоспроможність, сформувавши тривалу привабливість для цільової аудиторії.

Для готелю N детальний моніторинг сильних і слабких сторін найближчих суперників виступає надійним інструментом для точного визначення власних унікальних переваг та побудови проактивної стратегії розвитку. Розуміння вразливих місць конкурентного оточення дозволяє підприємству діяти на випередження.

Наприклад, фіксуючи віддаленість або високий рівень шуму в інших локальних закладах, готель N має можливість акцентувати увагу на своїй вигідній локації поруч із тихими парковими зонами центру міста. Для капіталізації цієї переваги та залучення сегмента сімейних мандрівників менеджменту доцільно сфокусуватися на розробці спеціальних пакетних пропозицій для сімейного відпочинку. Це може включати інтеграцію безкоштовних дитячих сервісів, розширене екскурсійне обслуговування та адаптацію ресторанного меню, що дозволить заповнити вільні ринкові ніші та максимізувати дохідність бізнесу.

2.2 Дослідження факторів макро- та мікросередовища функціонування готелю N

Для забезпечення глибокої стратегічної орієнтації та визначення оптимальних векторів розвитку готелю N в умовах сучасного динамічного ринку гостинності виникає об'єктивна необхідність застосування інструментів якісного стратегічного моделювання. Ключовим методологічним базисом у цьому контексті виступає SWOT-аналіз, який дозволяє звести воедино результати попередніх досліджень внутрішньої архітектури підприємства та його по-

точного конкурентного оточення.

З наукової та праксеологічної точок зору SWOT-аналіз є класичним методом стратегічного планування, орієнтованим на комплексне оцінювання внутрішніх характеристик організації та її взаємодії з екстернальним діловим середовищем. Його методологічна сутність базується на деструктуризації аналітичного поля на чотири автономні, але взаємопов'язані блоки

Сильні сторони (Strengths) — сукупність внутрішніх параметрів, ресурсів, унікальних компетенцій та характеристик компанії, які забезпечують їй стійкі конкурентні переваги на ринку, формують високу додану вартість сервісного продукту та дозволяють утримувати лідерські позиції.

Слабкі сторони (Weaknesses) — деструктивні внутрішні чинники, організаційні обмеження та дефіцит ресурсів, які знижують операційну ефективність бізнесу, ускладнюють процеси взаємодії з клієнтами та роблять компанію вразливою до ринкових коливань.

Можливості (Opportunities) — сприятливі фактори зовнішнього макро- та мікросередовища, які компанія не може безпосередньо контролювати, але здатна ефективно капіталізувати та використати для інтенсифікації продажів, географічного розширення, технологічного оновлення чи зміцнення ринкових позицій.

Загрози (Threats) — деструктивні зовнішні тенденції, макроекономічні флуктуації, регуляторні зміни чи агресивні дії конкурентів, що здатні завдати фінансових або репутаційних збитків підприємству, обмежити його рентабельність чи дестабілізувати бізнес-модель загалом.

Проведення такого аналізу для готелю N дозволить не просто зафіксувати поточний стан справ у компанії, а й сформувати чітку матрицю стратегічних рішень. Головна мета подальшого дослідження полягає у розробці прикладних алгоритмів, які допоможуть капіталізувати наявні сильні сторони готелю N, оперативно нівелювати або компенсувати внутрішні слабкі місця, максимально реалізувати відкриті ринкові можливості та побудувати надійну систему захисту від потенційних зовнішніх загроз.

Результати аналізу наведені в табл. 2.2 додаток 1.

Побудована за результатами дослідження матриця SWOT-аналізу виступає для готелю N основою для формування антикризової програми та визначення точок стратегічного зростання. Вона дозволяє чітко розмежувати контрольовані внутрішні проблеми та екстернальні виклики, забезпечуючи розробку прикладних алгоритмів для підвищення стійкості бізнесу.

Для нівелювання виявлених деструктивних чинників та зміцнення ринкових позицій готелю N доцільно впровадити такий комплекс стратегічних заходів:

Оптимізація обмеженого номерного фонду. Загальна місткість у 60 номерів обмежує потенціал готелю в періоди пікового сезонного попиту. Оскільки фізичне розширення будівлі в умовах щільної центральної забудови Львова часто є неможливим, менеджменту варто зосередитися на розробці партнерських програм із перевіреними локальними гостьовими будинками або апартаментами для перенаправлення надлишкового потоку туристів на взаємовигідних умовах. Крім того, першочерговим завданням є імплементація інтелектуальної системи управління доходами (Yield Management) та автоматизованої PMS-платформи. Це дозволить здійснювати динамічне ціноутворення, максимізувати глибину бронювань, уникнути овербукінгу та раціонально розподіляти наявний ресурс кімнат.

Трансформація маркетингової політики. Відсутність системного просування обмежує приплив нових клієнтів. Необхідно розробити та запустити комплексну диджитал-стратегію, яка охоплюватиме таргет-маркетинг, активну комунікацію в соціальних медіа (SMM), пошукову оптимізацію сайту (SEO) та інструменти контент-маркетингу для формування лояльної спільноти навколо бренду. Рекламні кампанії мають базуватися на глибокому кластерному аналізі цільової аудиторії, пропонуючи диференційований сервісний продукт (наприклад, спеціальні умови для бізнес-спільнот у будні дні та унікальні екскурсійно-гастрономічні пакети для рекреаційних туристів у вихідні).

Управління ринковими ризиками та загрозами. Зниження впливу агresi-

вного конкурентного оточення досягається шляхом безперервного моніторингу стандартів сервісу. Готелю N необхідно запровадити регулярний аудит якості обслуговування (наприклад, через методологію «таємний гість») та оперативно адаптувати прайс-листи під поточні флуктуації ринку. Диверсифікація джерел доходу за рахунок розвитку автономних напрямів (конференц-сервіс, ресторанний кейтеринг, продаж авторських екскурсійних турів) дозволить знизити фінансову залежність виключно від продажу номерів.

Окрему увагу в системі стратегічного планування готелю N займають форс-мажорні макроекономічні та геополітичні чинники. Зокрема, фактор триваючих воєнних дій в Україні належить до категорії критичних, нерегульованих загроз, яким неможливо запобігти на рівні мікроменеджменту. В таких реаліях класичні бізнес-моделі втрачають ефективність, що вимагає від керівництва готелю розробки гнучких протоколів безпеки (облаштування сертифікованих укриттів, забезпечення енергонезалежності закладу) та переорієнтації на внутрішній ринок, гуманітарні місії або релокаційні потреби корпоративного сектора задля збереження операційної життєздатності компанії.

Специфіка функціонування індустрії гостинності в сучасних реаліях зазнала корінної трансформації, оскільки запровадження правового режиму воєнного стану виступає домінуючим макроекономічним чинником. Цей фактор генерує комплексний деструктивний вплив на діяльність готелю N, суттєво обмежуючи його операційну автономію та фінансову маржинальність через низку критичних проявів:

Кардинальна деформація попиту спостерігається стрімке падіння загального обсягу туристичних потоків. Міжнародний рекреаційний туризм практично повністю нівельований, а внутрішній потік переорієнтований із класичного відпочинку на вимушену міграцію, релокацію бізнесу або короткострокові службові поїздки. Прагнення клієнтів мінімізувати безпекові ризики робить завантаженість номерного фонду нерівномірною та складнопрогнозованою.

Логістичний та інфраструктурний тиск постійні ризики повітряних атак та обстрілів змушують менеджмент інвестувати значні ресурси у створення серти-

фікованих укриттів та розробку протоколів екстреної евакуації. Ситуація ускладнюється нестабільністю транспортного сполучення, затримками в ланцюгах постачання матеріально-технічних ресурсів та продуктів харчування, а також необхідністю забезпечення повної енергетичної автономності готелю.

Фінансово-економічний та кадровий дефіцит стрімкі інфляційні процеси, падіння реальних доходів населення та коливання валютних курсів різко знижують платоспроможність потенційних гостей. Водночас зростають операційні витрати на утримання бізнесу, охорону та спеціалізоване страхування. Окремим критичним викликом для готелю N стає гострий дефіцит кваліфікованого лінійного та управлінського персоналу, спровокований процесами мобілізації та масштабної зовнішньої міграції кадрів.

Регуляторні та психологічні обмеження дія комендантської години прямо лімітує вечірню роботу ресторанного комплексу та конференц-сервісу, а також накладає жорсткі часові обмеження на логістику прибуття й відбуття гостей. Окрім цього, постійне психологічне напруження та хронічний стрес негативно позначаються на емоційному стані як команди готелю, так і клієнтів, вимагаючи від персоналу додаткових навичок антикризової комунікації.

Оскільки всі зазначені виклики формуються виключно в екстернальному середовищі, для побудови стійкої адаптаційної моделі готелю N виникає об'єктивна необхідність застосування PEST-аналізу. Цей інструмент стратегічного менеджменту дозволяє детально дослідити чотири макроекономічні вектори, що невідконтрольні підприємству на пряму, але безпосередньо визначають правила гри на ринку:

Political (політико-правові чинники) — охоплюють загальну стабільність державних інституцій, вектора урядової політики, зміни в трудовому та міграційному законодавстві, рівень державної підтримки бізнесу та специфіку військово-адміністративного регулювання.

Economic (економічні чинники) — включають темпи макроекономічного зростання або спаду, динаміку інфляції, купівельну спроможність національної валюти, рівень безробіття та структуру витрат споживачів.

Social (соціокультурні чинники) — відображають демографічні зсуви, зміни в ментальних пріоритетах та цінностях суспільства, трансформацію споживчих переваг і нові вимоги до стандартів безпеки життя.

Technological (технологічні чинники) — базуються на швидкості диджиталізації, появі інноваційних систем автоматизації (PMS, CRM), розвитку альтернативної енергетики та нових інструментів безпекового моніторингу.

Впровадження PEST-аналізу розпочинається з детальної деконструювання ключових факторів впливу. У межах політичного вектору (Political) для готелю N критично важливими є три магістральні аспекти:

Загальна стабільність та передбачуваність урядового курсу: будь-які різкі зміни в системі державного управління, реформування міністерств чи зміна векторів підтримки індустрії туризму безпосередньо трансформують інвестиційний клімат та коригують довгострокові плани розвитку бізнесу.

Податкова архітектура та фіскальна політика: трансформація ставок ПДВ, податку на прибуток або зміна умов сплати туристичного збору мають миттєвий вплив на чисту рентабельність готелю N. В умовах кризи фіскальний тиск може стати критичним тригером для оптимізації витрат або перегляду цінової політики.

Державне регулювання, стандартизація та лінізування: посилення нормативних вимог щодо санітарно-епідеміологічного контролю, цивільного захисту, пожежної та технічної безпеки об'єктів комерційної нерухомості змушує підприємство оперативно коригувати свої внутрішні операційні процеси та закладати додаткові бюджети на модернізацію інфраструктури згідно з новими стандартами.

Продовжуючи деконструювання макроекологічного ландшафту, проведемо детальний аналіз решти магістральних векторів PEST-моделі для готелю N, фокусуючи увагу як на класичних ринкових механізмах, так і на їх специфічній трансформації в умовах правового режиму воєнного стану.

Економічна архітектура ділового середовища безпосередньо детермінує фінансову стабільність готельного комплексу. Проведений аналіз дозволяє ви-

ділити такі критичні чинники

Макроекономічна нестабільність та падіння купівельної спроможності глибокі кризові явища в економіці країни, зростання рівня безробіття та реальне скорочення доходів населення призводять до кардинального зниження платоспроможності громадян. У структурі споживчих витрат послуги закладу гостинності втрачають пріоритетність, що провокує стрімке падіння попиту на рекреаційне розміщення та вимагає від готелю N оптимізації тарифних планів.

Волатильність валютного курсу та девальвація гривні падіння курсу національної валюти має двовекторний вплив. З одного боку, воно автоматично здорожує закупівлю імпортованих матеріалів, професійної побутової хімії, високоякісних продуктів харчування для ресторану та технічного обладнання, що суттєво підвищує собівартість сервісу. З іншого боку, у довгостроковій перспективі девальвація знижує вартість проживання у валютному еквіваленті, що теоретично підвищує привабливість дестинації для іноземних резидентів (дипломатів, представників міжнародних місій та гуманітарних організацій).

Інфляційний тиск та перебої у постачанні стрімкі темпи інфляції викликають перманентне зростання операційних витрат підприємства на комунальні послуги, логістику та фонд оплати праці. Ситуація ускладнюється серйозними логістичними деструкціями та руйнуванням традиційних ланцюгів постачання, що змушує готель закладати вищі бюджети на формування складських запасів. Додатковим фінансовим тягарем стає вимушене зростання витрат на воєнні ризики — страхування комерційної нерухомості та утримання автономних систем життєзабезпечення.

Соціальні чинники визначають особливості поведінки споживачів та внутрішній клімат у трудовому колективі. Для готелю N ключове значення мають такі параметри

Трансформація демографічних тенденцій та структури попиту: Спостерігається повне переформатування цільової аудиторії закладу. Замість класичних екскурсійних груп та іноземних туристів основними клієнтами стають внутрішньо переміщені особи, бізнесмени, які релокують підприємства, та

представники волонтерських рухів. Це вимагає швидкої адаптації сервісного продукту готелю під тривале проживання.

Профіль туристичних потоків та безпекова географія: Розвиток локального туризму та завантаженість номерного фонду готелю N тепер безпосередньо залежать не від маркетингової активності, а від безпекового статусу регіону. Споживачі демонструють виражену схильність обирати географічно безпечніші, відносно стабільні західні області України (зокрема, Львів), що частково нівелює загальний спад на ринку.

Психологічний тиск, стрес та ментальні тренди: Хронічна тривожність та загальне психологічне напруження в суспільстві чинять потужний тиск на моральний стан людей. У бізнес-моделі готелю це проявляється двояко: з боку клієнтів зростає запит на абсолютну безпеку та затишок як інструменти емоційного розвантаження, тоді як серед персоналу стрес може провокувати професійне вигорання та зниження сервісних стандартів. Це актуалізує потребу в розробці програм психологічної підтримки команди та навчанні працівників навичкам стрес-менеджменту.

Технологічні драйвери виступають головним інструментом оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності готелю N у кризовий період:

Цифрові інновації та автоматизація операцій: Імплементація сучасного програмного забезпечення (PMS та CRM-систем) дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, пришвидшити обробку запитів і оптимізувати операційні витрати. Впровадження безконтактних технологій (мобільні ключі, експрес-чекін) підвищує безпеку та швидкість обслуговування.

Еволюція систем онлайн-бронювання: Стрімкий розвиток глобальних та локальних ОТА-платформ (Online Travel Agencies) та каналів безпосереднього інтернет-продажу змінює архітектуру дистрибуції. Готель N змушений постійно диверсифікувати канали онлайн-продажів та використовувати інструменти Channel Manager для оперативного управління тарифами та запобігання втраті клієнтів.

Кібербезпека, конфіденційність та інфраструктурна захищеність: Забезпе-

чення високого рівня захисту персональних даних гостей та безпеки фінансових трансакцій в умовах загального зростання кіберзагроз стає базовим чинником формування ринкової довіри. У фізичному вимірі цей фактор вимагає інтеграції сучасних цифрових систем відеонагляду, інтелектуального моніторингу будівлі та систем раннього оповіщення про небезпеку.

Окремим макроекономічним виміром, який повністю деформує класичну PEST-модель, виступають жорсткі інституційні обмеження воєнного стану:

Запровадження комендантської години прямо лімітує часові рамки функціонування готелю N (зокрема, обмежує нічну роботу ресторанної служби, проведення вечірніх конференцій та створює логістичні перепони для гостей, які прибувають пізніми рейсами). Політична нестабільність та загроза ескалації повністю відлякують міжнародний капітал та класичний іноземний турпотік.

Держава висуває безкомпромісні вимоги до захисту цивільного населення. Для готелю N це трансформується в обов'язкову наявність належним чином облаштованого, автономного та сертифікованого бомбосховища, а також у необхідність регулярного проведення тактичних інструктажів для персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, результати PEST-аналізу наочно доводять, що успіх готелю N на сучасному ринку гостинності залежить від здатності менеджменту поєднувати суворе дотримання безпекових і правових норм із гнучким цифровим керуванням доходами та глибокою психологічною адаптацією клієнтського сервісу під специфічні запити воєнного часу.

Інвестиції в інтегровані системи безпеки: Впровадження інноваційних технологічних рішень для захисту об'єкта комерційної нерухомості стає базовою умовою збереження життєздатності бізнесу. Для готелю N це означає капіталомісткі вкладення в цифрові комплекси цілодобового відеоспостереження з елементами штучного інтелекту, сучасні системи швидкого сповіщення про загрози, інтелектуальні пожежні сигналізації, а також повну технологічну модернізацію укриттів (облаштування їх автономними джерелами живлення, резервними каналами супутникового зв'язку Starlink та системами фільтрації

повітря).

Диджиталізація каналів екстреної комунікації: Розвиток сучасних інструментів цифрового зв'язку відіграє вирішальну роль у мінімізації репутаційних та безпекових ризиків. Використання автоматизованих чат-ботів, месенджерів та таргованих push-повідомлень дозволяє оперативно й безперебійно інформувати резидентів готелю про актуальні правила безпеки, графік дії комендантської години, локацію найближчих сховищ та поточну оперативну ситуацію в місті, що суттєво підвищує рівень довіри та психологічного комфорту клієнтів.

Впровадження мобільних рішень та безконтактного сервісу: Інтеграція спеціалізованих мобільних додатків і багатофункціональних онлайн-платформ для дистанційного бронювання, безконтактного заселення (Self Check-in) та цифрової оплати послуг дозволяє компанії підтримувати високу якість взаємодії із гостями навіть в умовах нестабільності або вимушеного скорочення штату лінійного персоналу.

Узагальнюючи результати проведеного PEST-дослідження, можна констатувати, що цей аналітичний інструмент дозволяє менеджменту готелю N системно врахувати масштабні екстернальні виклики та регуляторні обмеження сучасного ринку індустрії гостинності. Отримані дані слугуватимуть надійним праксеологічним підґрунтям для прийняття виважених стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат робочого часу персоналу, диверсифікацію ризиків та забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення високого ступеня точності та об'єктивності стратегічного планування виникає необхідність переходу від якісного опису макросередовища до його кількісного вимірювання. Метод зважених експертних оцінок дозволяє структурувати PEST-аналіз, визначивши реальну силу впливу кожної групи чинників на операційну та комерційну діяльність готелю N.

Нижче наведено аналітичний зріз розподілу ваги факторів і підсумкові результати оцінювання, які в оригіналі дослідження структуровані у формі роз-

рахункових матриць (таблиці 2.4 та 2.5 додатка 1).

Проведена експертна оцінка дозволила диференціювати зовнішні чинники за ступенем їхньої пріоритетності для менеджменту. Матриця кількісного аналізу фіксує такі закономірності:

Політико-правовий сегмент демонструє найвищу щільність впливу. В умовах воєнного стану інституційні обмеження, регуляторні безпекові вимоги та фіскальна політика держави отримали максимальні вагові коефіцієнти. Будь-які законодавчі зміни чи трансформації умов адміністрування податків мають миттєвий прямий вплив на фінансову життєздатність бізнесу.

Економічні чинники мають критичну вагу, оскільки рівень інфляції, девальваційні процеси та динаміка реальних доходів населення безпосередньо формують обсяг операційних витрат готелю N та визначають верхню межу його цінової політики.

Соціокультурні параметри отримали помірну, але стабільну вагу. Вони задають вектор довгострокових змін у структурі попиту, вказуючи на географічне переформатування туристичних потоків та нові психологічні вимоги клієнтів до безпеки та комфорту.

Технологічні драйвери замикають матрицю розподілу ваги, проте їхнє значення стрімко зростає. Інвестиції в безпекову та цифрову інфраструктуру визначені як ключовий інструмент збереження ринкової конкурентоспроможності.

Інтегральний показник загальної суми впливу факторів та розрахована середня оцінка свідчать про те, що готель N наразі має стійку вихідну позицію та достатній рівень адаптивності. Водночас виявлений баланс між потенційними ризиками та відкритими можливостями вимагає від керівництва закладу постійної актуалізації антикризових стратегій задля мінімізації негативних макроекономічних трендів.

Основою комерційного успіху підприємства індустрії гостинності та головним джерелом формування його доходів є житловий фонд. Для гнучкого реагування на запити різних споживчих сегментів готель N пропонує диференційовану структуру номерів, яка поєднує функціональність, ергономічність та

автентичні елементи дизайну. Розглянемо детальніше матеріально-технічне наповнення та сервісний супровід базових категорій розміщення.

Категорія «Стандарт» орієнтована на забезпечення високого рівня індивідуального комфорту за оптимальної вартості, що робить її привабливою для ділових мандрівників та соло-туристів.

Простір номера зонований для повноцінного відпочинку та короткострокової праці. Спальна зона комплектується затишним ліжком із сертифікованим ортопедичним матрацом і набором гіпоалергенних м'яких подушок. Житлова зона обладнана сучасним LCD-телевізором і ергономічною кавовою станцією (набором для приготування чаю та кави).

Номер має простору ванну кімнату, оснащену сучасною душовою кабіною або ванною, стаціонарним феном, комплектом рушників та базовим набором брендovаних засобів особистої гігієни.

У вартість проживання за замовчуванням інтегровано покриття швидкісного безкоштовного Wi-Fi, індивідуальна система кондиціонування повітря, щоденне професійне прибирання (Housekeeping), а також право безкоштовного відвідування фітнес-центру готелю.

Номер категорії «Люкс» (Suite) представляють преміальний сегмент житлового фонду готелю N. Вони розроблені для клієнтів, які висувають підвищені вимоги до простору, ексклюзивності сервісу та естетики інтер'єру.

Простір номера чітко розділений на дві автономні зони — розкішну спальню та окрему вітальню (зону відпочинку). Інтер'єрне рішення базується на поєднанні витончених елементів традиційного львівського стилю із сучасним дизайнерським декором. Вітальня комплектується високоякісними м'якими меблями, які підходять як для неформального релаксу, так і для проведення камерних ділових зустрічей. Спальна зона оснащена ліжком King Size із текстилем преміумкласу. Мультимедійна інфраструктура представлена окремими плазмовими панелями як у гостьовій, так і в спальній зонах.

Санвузол відрізняється збільшеною площею та наявністю великогабаритної ванни або джакузі. Гостям надаються ексклюзивні парфумовані косметичні

лінії, махрові халати підвищеної щільності та тапочки.

Окрім базових послуг, пакет категорії «Люкс» передбачає персоналізований сервіс високого рівня. Сюди належить комплементарний привітальний подарунок (Welcome VIP-gift) у день заселення, щоденний безкоштовний сніданок із доставкою безпосередньо в номер (Room Service), а також цілодобовий індивідуальний консалтинг і підтримка з боку служби консьєрж-сервісу 24/7.

Такий підхід до формування матеріально-технічної бази дозволяє готелю N не лише підтримувати високі стандарти внутрішньої культури сервісу, а й максимізувати показник RevPAR (дохід на доступний номер за ніч) завдяки чіткому розмежуванню таргет-пропозицій для різних категорій гостей.

Сімейний номер (Family Room) розроблена спеціально для клієнтів, які подорожують із дітьми, і спрямована на створення максимального затишку, безпеки та функціональності для всіх членів родини.

Номер вирізняється збільшеною корисною площею та наявністю додаткового вільного простору для зручного розміщення дитячих речей, колясок та іграшок. Спальна архітектура включає велике двоспальне ліжко для батьків, а також додаткові стаціонарні ліжка або комфортабельні розкладні дивани для дітей. На базі номера або в безпосередній близькості до нього облаштована безпечна ігрова зона з набором сертифікованих іграшок та розвивальних забав.

До комплектації кімнати за замовчуванням входить безпечне дитяче ліжечко-манеж, ергономічний стільчик для годування та адаптований набір дитячої косметики й гігієнічних засобів.

У вартість проживання включено повний доступ до внутрішнього дитячого клубу готелю N, де діти перебувають під наглядом аніматорів. Додатково, за індивідуальним запитом батьків, підприємство забезпечує професійні послуги кваліфікованої няні.

Номер категорії «Делюкс» (Deluxe Room)

Ексклюзивна категорія житлового фонду, яка уособлює концепцію преміального відпочинку, пропонуючи гостям підвищений рівень приватності, унікальні архітектурні рішення та розширений VIP-сервіс.

Кімната розподілена на велику спальну зону з розкішним ліжком King Size, відокремлений куточок для відпочинку з дизайнерськими м'якими меблями та повноцінну робочу зону з масивним письмовим столом. Головною архітектурною перевагою номерів «Делюкс» у готелі N є вихід на просторий приватний балкон або відкриту терасу, звідки відкривається панорамний краєвид на історичну архітектуру Львова.

Ванна кімната укомплектована великогабаритною ванною або душовою системою з ефектом тропічного дощу, розширеною лінією селективної косметики, махровими халатами та брендованим текстилем.

Пакет «Делюкс» передбачає надання безкоштовного індивідуального трансферу з аеропорту або залізничного вокзалу й назад, закріплення за гостем особистого консьєржа, щоденне доставлення свіжої ділової та світової преси, а також ексклюзивну можливість замовлення послуг приватного шеф-кухаря безпосередньо в номер.

Номер-студія (Studio Room) оптимальний варіант для гостей, які орієнтовані на тривале проживання (Long Stay), а також для ділових мандрівників, які потребують максимальної автономії та поєднання домашнього затишку з робочою атмосферою.

Ключовою особливістю «Студії» є інтеграція повноцінної кухонної зони (мінікухні), обладнаної сучасною побутовою технікою, варильною поверхнею та повним набором столового приладдя й посуду. Житловий простір також включає зону відпочинку з глибокими м'якими кріслами та ергономічне робоче місце з посиленими точками доступу до високошвидкісного Wi-Fi.

Для забезпечення максимального комфорту за тривалого перебування номер оснащено індивідуальною пральною машиною, сушаркою, праскою та прасувальною дошкою. Ванна кімната укомплектована всіма необхідними капітальними зручностями.

Мешканцям номерів-студій надається безлімітний доступ до інфраструктури бізнес-центру готелю N (копіювальна техніка, переговорні кімнати), а також діє пріоритетна безкоштовна доставка продуктів харчування та готових

страв із ресторану за спеціальним меню.

Для об'єктивного оцінювання ринкової спроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану необхідно провести ретельний аудит його ключових економічних показників. Нижче наведено методологічний алгоритм аналізу та структурні компоненти фінансово-господарської оцінки діяльності готелю N за останні три роки, результати яких деталізовано в наступних підрозділах дослідження.

Аналіз динаміки показників виробничої програми та фінансових результатів базується на розрахунку таких взаємопов'язаних параметрів бізнесу

1. Показники виробничої програми (операційна діяльність) аналіз динаміки коефіцієнта завантаженості номерного фонду протягом трьох років, розрахунок загальної кількості проданих ліжко-діб та оцінка середньої вартості номера (ADR). Це дозволяє побачити реальний обсяг наданих послуг та виявити сезонні коливання попиту.

2. Обсяг валової виручки (чистого доходу) дослідження динаміки надходження коштів від основної діяльності (безпосередньо продаж номерів різних категорій) та додаткових автономних підрозділів (ресторанне господарство, оренда конференц-залів, екскурсійний та побутовий сервіс).

3. Аналіз собівартості та структури операційних витрат детальна декомпозиція витрат підприємства за економічними елементами. Сюди належить аудит витрат на комунальні послуги та енергоносії (з урахуванням забезпечення автономії будівлі), матеріальних витрат, витрат на оплату праці персоналу, амортизаційних відрахувань, а також специфічних витрат на безпеку, охорону та воєнне страхування.

4. Динаміка чистого прибутку фіксація кінцевого фінансового результату діяльності готелю N за кожен аналізований рік, що демонструє реальну життєздатність бізнес-моделі після сплати всіх податкових та операційних зобов'язань.

5. Показники рентабельності розрахунок рентабельності продажів, рентабельності витрат та капіталу. Ці відносні показники наочно відображають

ефективність менеджменту, якість оптимізації робочого часу персоналу та загальний рівень віддачі від кожної вкладеної в розвиток готелю грошової одиниці.

Аналіз динаміки показників виробничої програми є ключовим інструментом операційного менеджменту в індустрії гостинності. Він дозволяє об'єктивно оцінити результативність комерційної діяльності готелю N, виявити приховані закономірності в коливаннях попиту, оцінити якість використання наявних ресурсів, а також визначити реальну міру впливу макроекономічних та безпекових чинників на стійкість бізнесу.

З методологічної точки зору, виробнича програма готельного комплексу формує базис для всього подальшого фінансово-економічного планування, оскільки обсяг реалізованих послуг безпосередньо детермінує рівень валового доходу, оптимізацію робочого часу персоналу та структуру поточних операційних витрат. Комплексний моніторинг цих параметрів у трирічній ретроспективі базується на розрахунку та зіставленні кількох фундаментальних аналітичних індикаторів

Коефіцієнт завантаженості (Occupancy Rate) відносний показник, який відображає відсоткове співвідношення фактично проданих номерів до загальної місткості житлового фонду (60 номерів) за певний проміжок часу. Він демонструє рівень ринкового попиту на послуги готелю N та виступає маркером ефективності роботи служби маркетингу й бронювання.

Кількість проданих номерів (кількість ліжок-діб) абсолютний вимір обсягу наданих послуг розміщення, який є основою для розрахунку завантаженості ресторану, пральні та інших допоміжних сервісних підрозділів.

Середня тривалість перебування гостя (ALS — Average Length of Stay): індикатор, що відображає середню кількість ночей, яку один клієнт проводить у готелі протягом однієї поїздки. Зміна цього показника дозволяє відстежити трансформацію профілю споживача (наприклад, перехід від короткострокового вікенд-туризму до тривалого проживання у форматі релокації).

Середня ціна номера (ADR — Average Daily Rate) відображає середній дохід, отриманий підприємством за один проданий номер за добу (без урахува-

ння додаткових послуг). Порівняння динаміки ADR із темпами інфляції дозволяє оцінити адекватність цінової політики готелю.

Дохід на доступний номер (RevPAR — Revenue Per Available Room): інтегральний показник, який об'єднує в собі дані про завантаженість та середню ціну номера. Він є головним критерієм оцінки фінансової ефективності управління житловим фондом і дозволяє порівнювати результати готелю N із середньоринковими показниками конкурентів.

Структура валового доходу аналіз співвідношення надходжень від базових послуг (продаж номерного фонду) та додаткових сервісів (конференц-зали, ресторанне господарство, екскурсійне обслуговування). Цей показник ілюструє ступінь диверсифікації бізнес-моделі компанії.

Проведення детального аналізу динаміки зазначених показників за останні три роки дозволяє топменеджменту готелю N чітко локалізувати сильні та слабкі сторони у виробничих і сервісних процесах, своєчасно оптимізувати графіки роботи лінійного персоналу, мінімізувати операційні простої та розробити прикладні рекомендації для збереження рентабельності й зміцнення конкурентних переваг підприємства на львівському ринку індустрії гостинності.

Нижче наведена табл. 2.6 додаток 1— аналіз динаміки показників виробничої програми готелю.

На основі проведених розрахунків та ретроспективного аналізу операційних показників діяльності готелю N за трирічний період (де 1-й рік виступає базовим, 2-й рік — періодом первинної адаптації, а 3-й рік — періодом стабілізації бізнес-процесів в умовах воєнного стану) можна сформулювати такі аналітичні висновки щодо динаміки виробничої програми:

Динаміка завантаженості житлового фонду (Occupancy Rate). Спостерігається стійка та чітко виражена тенденція до зростання рівня зайнятості номерів, що безпосередньо вказує на високу адаптивність підприємства до змін на ринку та посилення попиту на його послуги. Позитивний тренд підтверджується приростом показника на 7,69% у 2-му році та ще на 7,14% у 3-му році порівняно з попередніми періодами. Це свідчить про успішне переформатування клієнтської

бази та ефективно залучення нових цільових сегментів (зокрема, внутрішніх мігрантів та представників корпоративного сектору).

Середня тривалість перебування клієнтів (Average Length of Stay). Фіксується планомірне збільшення часу перебування гостей у готелі N. Показник зріс на 8,00% у 2-му році та продемонстрував додаткове зростання на 3,70% у 3-му році. Такий вектор розвитку є результатом успішного впровадження номерів-студій (Studio Room) та спеціалізованих тривалих пакетів проживання (Long Stay), які задовольнили потребу клієнтів в автономності та безпеці.

Обсяг реалізації та ефективність продажів. Кількість фактично проданих номерів продемонструвала впевнене зростання — на 10,00% у 2-му році та на 9,09% у 3-му році. Це підтверджує злагоджену роботу служби маркетингу та бронювання, а також правильний вибір цифрових каналів дистрибуції й оптимізацію взаємодії з OTA-платформами.

Доходи від базових (основних) послуг. Динаміка надходжень від продажу номерного фонду повністю корелює зі зростанням кількості проданих ліжок-діб. Це свідчить про високу зваженість і збалансованість цінової політики готелю N, яка дозволила нарощувати валові збори без ризику відлякати потенційну аудиторію різкими тарифними стрибками.

Капіталізація додаткових сервісних напрямів. Особливу увагу привертає суттєва інтенсифікація доходів від додаткових послуг. Після помірної зростання на 10,00% у 2-му році, у 3-му році цей показник продемонстрував стрімкий стрибок на 13,64%. Такий фінансовий результат є прямим наслідком диверсифікації бізнесу: активного розвитку ресторанного кейтерингу, надання послуг конференц-сервісу та коворкінгу, а також імплементації побутових сервісів тривалого циклу.

Показник середньої вартості номера (ADR). Помірне та контрольоване підвищення рівня ADR дозволило підприємству частково компенсувати інфляційні втрати та зростання собівартості утримання інфраструктури (зокрема, витрати на енергонезалежність). Еластичність попиту залишилася в межах норми, оскільки клієнти виявилися готовими платити за гарантовану безпеку та

стабільний сервіс.

Інтегральна ефективність управління житловим фондом (RevPAR. Найбільш показовим маркером успішності обраної комерційної стратегії є суттєве та стабільне зростання доходу на доступний номер. Збільшення RevPAR на 10,77% у 2-му році та на 10,56% у 3-му році наочно доводить високу праксеологічну ефективність менеджменту, оптимізацію завантаження номерів та грамотне управління доходами (Revenue Management) в умовах загальноекономічної нестабільності.

Спираючись на позитивну динаміку операційних показників готелю N за трирічний період, менеджменту варто сфокусуватися на закріпленні успішних трендів та інституціоналізації сформованих конкурентних переваг. Для максимізації фінансового результату та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах воєнного стану пропонуються такі прикладні рекомендації:

Стратегія капіталізації та стабілізації завантаженості (Occurancy):

З огляду на приріст завантаженості у 2-му та 3-му роках, службі маркетингу необхідно трансформувати поточні рекламні кампанії у бік утримання клієнтів (Retention Marketing). Доцільно ініціювати запуск внутрішньої диференційованої програми лояльності, яка пропонуватиме персоналізовані преференції для постійних гостей та корпоративних партнерів. Особливу увагу слід приділити розширенню присутності в локальних цифрових екосистемах та укладанню довгострокових B2B-контрактів із компаніями, що релокують свій бізнес або здійснюють регулярні службові відрядження до львівського регіону.

Мультиплікація та оптимізація додаткових сервісів (Extra Revenue):

Стрімке зростання доходів від додаткових послуг у 3-му році (на 13,64%) доводить високу маржинальність цього напрямку. Рекомендується продовжити диверсифікацію сервісного портфеля. Зокрема, на базі ресторану варто розвивати послуги індивідуального кейтерингу та експрес-доставки їжі в номери. Наявні площі конференц-залів доцільно адаптувати під формат гнучкого коворкінгу з гарантованим безперебійним енергопостачанням (генератори, Starlink). Це дозволить стимулювати додаткові витрати гостей (Up-selling та

Cross-selling) без суттєвих капітальних вкладень у матеріальну базу.

Еластичне ціноутворення та зважена тарифікація (ADR / RevPAR):

Поступове підвищення середньої вартості номера (ADR) має суворо корелювати з постійним оновленням сервісних стандартів та покращенням споживчих властивостей номерного фонду. Менеджменту доходів (Revenue Management) слід остаточно відмовитися від статичних прайс-листів на користь систем динамічного ціноутворення. Рівень тарифів має гнучко реагувати на добові коливання ринкового попиту, завантаженість найближчих конкурентів та поточний рівень інфляції, що дозволить утримувати показник RevPAR на високому рівні, не створюючи при цьому ефекту «цінового шоку» для клієнтів.

Стимулювання довгострокового перебування (ALS):

Для підтримки позитивного тренду збільшення середньої тривалості проживання гостей необхідно розширити лінійку пакетних пропозицій Long Stay (наприклад, спеціальні тарифи «Проживання 7+ ночей» або «Місяць в готелі»). Ці продукти мають бути тарговані насамперед на мешканців номерів-студій (Studio Room). Окрім знижки на розміщення, такі пакети мають включати комплементарні (безкоштовні) сервіси: фіксовану кількість замовлень пральні, безлімітний доступ до бізнес-центру та фітнес-зони, що дозволить гостю почуватися максимально автономно та комфортно під час тривалого перебування.

2.3 Оцінка кадрового потенціалу та специфіка розподілу посадових обов'язків персоналу

Опис структури робочого персоналу готелю «Мальвіна» містить повний перелік ключових посад та служб. Щоб цей розділ виглядав професійно та відповідав вимогам до академічних або аналітичних робіт у сфері готельно-ресторанної справи, текст варто структурувати, усунути тавтологію (повтори слів), чітко розмежувати поняття «лінійний операційний персонал» і «операційний менеджмент», а також додати аналітичний коментар щодо специфіки управління такою структурою.

Нижче наведено відредагований, стилістично вивірений та оптимізований варіант організаційної структури готелю «Мальвіна» (м. Львів).

Враховуючи попередні розрахунки та специфіку операційної діяльності, адаптуємо опис організаційної структури та графіків роботи персоналу безпосередньо під готель N.

Цей формат забезпечує єдину наскрізну логіку вашого дослідження: від аналізу фінансових коефіцієнтів (ADR, RevPAR, Occupancy) до кадрового забезпечення, яке ці показники формує.

Ефективність реалізації виробничої програми, підтримання високих стандартів сервісу та забезпечення позитивної динаміки RevPAR в готелі N безпосередньо залежить від чіткої побудови організаційної структури управління. Персонал підприємства диференціюється на п'ять взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких виконує специфічні завдання в загальній системі операційного та стратегічного менеджменту.

1. Вищий менеджмент (Top Management)

Ця ланка здійснює стратегічне керівництво, визначає вектор розвитку підприємства на ринку гостинності та приймає ключові управлінські рішення в умовах макроекономічної нестабільності.

Генеральний директор формує глобальну стратегію сталого розвитку готелю N, затверджує фінансово-економічні плани, інвестиційні проекти та представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах із зовнішніми стейкхолдерами (власниками, міжнародними партнерами, державними органами).

Заступник генерального директора забезпечує координацію тактичної діяльності готелю, контролює виконання розпоряджень керівника та відповідає за синергію (взаємодію) між окремими функціональними підрозділами.

Директор готелю здійснює безпосереднє оперативне керівництво всіма службами комплексу, забезпечує досягнення планових показників виробничої програми, контролює дотримання стандартів якості (SOP) та координує повсякденну роботу підприємства.

2. Функціональні менеджери (Middle Management)

Менеджери середньої ланки відповідають за реалізацію стратегічних завдань у конкретних напрямках комерційної та операційної діяльності.

Менеджер готельного бізнесу та розвитку аналізує кон'юнктуру ринку, досліджує активність конкурентів, виявляє нові ринкові ніші (зокрема, потенціал впровадження екотехнологій), розробляє та впроваджує перспективні проекти для масштабування бізнесу.

Менеджер з маркетингу та реклами відповідає за позиціонування бренду готелю N, формування попиту, запуск таргетованих рекламних кампаній, управління каналами дистрибуції й оптимізацію взаємодії з OTA-платформами для максимізації показника завантаженості.

Менеджер з обслуговування клієнтів (Guest Relations Manager) контролює якість сервісу на всіх етапах взаємодії з гостем, аналізує відгуки, вирішує нестандартні чи конфліктні ситуації, забезпечуючи високий рівень лояльності клієнтів.

Менеджер з управління персоналом (HR-менеджер) організовує процеси рекрутингу (підбору), адаптації, навчання та мотивації лінійного персоналу, а також відповідає за формування сприятливого корпоративного клімату.

3. Операційні менеджери та лінійний персонал (Front of the House / Back of the House)

Цей блок забезпечує безпосереднє надання послуг розміщення, підтримання чистоти та технічну експлуатацію житлового фонду.

Операційний менеджмент (Менеджери служб) координує щоденну роботу підрозділів, оптимізує витрати матеріальних ресурсів та контролює виконання лінійним персоналом своїх посадових інструкцій.

Контактна служба (Front Office) адміністратори ресепшн, портьє, консьєржі — забезпечують зустріч, реєстрацію, поселення та виїзд гостей, здійснюють розрахунково-касові операції, надають інформаційну підтримку та формують перше враження про готель.

Господарська служба (Housekeeping): покоївки (камерниці), пралі,

персонал з обслуговування номерів — відповідають за санітарно-гігієнічний стан номерного фонду та громадських зон, підготовку номерів (включаючи категорію Studio Room) до заселення відповідно до світових стандартів гостинності.

Інженерно-технічна служба електрики, сантехніки, слюсарі — забезпечують безперебійне функціонування комунікацій, систем кондиціонування, опалення, вентиляції та засобів енергонезалежності готелю N (генератори, альтернативні джерела живлення).

4. Харчовий персонал (Food & Beverage Department — F&B)

Служба ресторанного господарства готелю відіграє критично важливу роль у формуванні додаткових доходів підприємства (дохід від яких зріс на 13,64% у 3-му році) та забезпеченні комплексного комфорту клієнтів.

Шеф-кухар керує технологічними процесами на кухні, розробляє меню ресторану та карт-меню для обслуговування в номерах (Room Service), контролює собівартість страв (Food Cost), якість сировини та дотримання норм HACCP (санітарної безпеки).

Кухарі здійснюють безпосереднє приготування страв відповідно до технологічних карт, відповідають за естетичну презентацію кулінарної продукції та швидкість виконання замовлень.

Офіціанти обслуговують гостей у залі ресторану та під час проведення бенкетів чи конференцій, приймають замовлення, створюють гостинну атмосферу та реалізують техніки додаткових продажів (Up-selling).

5. Адміністративно-фінансовий персонал (Back Office)

Підрозділ забезпечує правове, документаційне та фінансове супроводження операційної діяльності готелю.

Секретаріат та адміністратори: ведуть внутрішній документообіг, координують ділове листування, забезпечують комунікацію між керівництвом та підрозділами.

Фінансовий менеджер та бухгалтерія: здійснюють фінансовий облік, калькуляцію витрат, нарахування заробітної плати, сплату податків, складають регламентовану звітність та проводять операційний аналіз рентабельності го-

телю для оптимізації його бюджету.

Організаційна структура готелю N побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона забезпечує жорстку вертикаль контролю якості (від вищого менеджменту до лінійного персоналу) і водночас делегує спеціалізовані комерційні завдання (маркетинг, диверсифікація додаткових послуг) гнучким функціональним менеджерам. Це дозволило готелю оперативно реагувати на виклики 2-го та 3-го років і гнучко коригувати показники виробничої програми.

Розклад робочих змін у готелі N розроблено з урахуванням добової та тижневої циклічності готельного бізнесу. Графіки оптимізовано під ключові операційні точки: час масового виїзду гостей (Check-out — до 12:00), час масового заселення (Check-in — з 14:00) та періоди надання сніданків, обідів і вечерь.

Залежно від специфіки функцій, персонал готелю працює за трьома основними режимами робочого часу.

1. Цілодобовий змінний графік (Режим 24/7)

Застосовується для служб, які забезпечують безперервне функціонування готелю та безпеку гостей. Найчастіше використовуються графіки: «доба через три» (24 години роботи / 72 години відпочинку) або двохзмінний розклад (12 годин денна зміна / 12 годин нічна зміна / 48 годин відпочинку).

Контактна служба (Front Office). Адміністратори ресепшн та порт'є працюють чергуваннями, оскільки гостьові запити, пізні заселення та ранні виїзди відбуваються безперервно.

Інженерно-технічна служба. Чергові техніки перебувають на постах цілодобово для миттєвого усунення аварійних ситуацій та контролю систем автономного енергозабезпечення.

Служба безпеки (охорона). Забезпечує безперервний моніторинг території та громадських зон готелю.

2. Ступінчастий (ковзний) графік змінності

Використовується для підрозділів, де обсяг роботи різко коливається протягом доби. Персонал залучається за графіком 2/2 або 3/3 із тривалістю зміни 8–12 годин.

Господарська служба (Housekeeping):

Ранкова зміна (08:00 – 16:00): Основний фокус на прибиранні номерів після виїзду гостей (щоб підготувати їх до 14:00) та поточній сервісній заміні білизни.

Вечірня зміна (15:00 – 23:00): Експрес-прибирання, підготовка номерів до сну (Turn-down service) та виконання вечірніх запитів гостей.

Нічна покоївка/праля (23:00 – 08:00): Генеральне прибирання холів, прання та прасування готельної білизни на наступну добу.

Служба ресторанного господарства (F&B):

Ранкова зміна (06:30 – 15:30): Кухарі та офіціанти, які забезпечують підготовку та сервірування сніданків («шведський стіл» з 07:00).

Вечірня зміна (15:00 – 23:00 або до закриття ресторану): Обслуговування гостей за меню A la carte, проведення бенкетів, обслуговування конференц-сервісу та замовлень Room Service.

3. Класичний п'ятиденний робочий тиждень (Режим 5/2)

Стандартний графік роботи (з 09:00 до 18:00, субота та неділя — вихідні) із фіксованою тривалістю робочого дня — 8 годин. Застосовується для персоналу, чия діяльність не пов'язана з миттєвим обслуговуванням поточних гостей.

Генеральний директор, заступник та директор готелю N (перебувають на зв'язку або залучаються до роботи у вихідні дні за критичної операційної потреби).

Маркетологи, менеджери з розвитку, HR-менеджер.

Фінансовий менеджер, бухгалтерія, секретар.

Відомості надані табл.2.7 додаток 1.

Грамотне планування графіків роботи в готелі N дозволяє уникнути двох головних проблем готельного менеджменту: оверстаффіngu (надлишку персоналу в години низького завантаження, що необґрунтовано збільшує витратну частину) та андестаффіngu (дефіциту працівників у пікові години, що знижує якість сервісу). Для оптимізації фонду оплати праці (ФОП) у періоди найвищого

сезонного завантаження готелю рекомендується додатково залучати аутсорсинговий персонал на умовах цивільно-правових договорів (наприклад, додаткових покоївок або офіціантів на вихідні дні).

Стан, кваліфікація та стабільність трудових ресурсів є фундаментальним чинником, що безпосередньо впливає на динаміку операційних показників готелю N (зокрема, на рівень завантаженості та якість надання додаткових послуг). Управління персоналом у готелі розглядається як стратегічна інвестиція в капітал бренду, а не лише як стаття операційних витрат.

Чисельність персоналу готелю N збалансована та оптимізована відповідно до наявного номерного фонду й інфраструктури (ресторан, конференц-зони). Кількість працівників у кожній службі (Front Office, Housekeeping, F&B, Back Office) розрахована так, щоб гарантувати безперебійний циклічний сервіс у режимі 24/7 без систематичних перевантажень лінійного персоналу.

Більшість штатних одиниць мають профільну освіту та релевантний досвід роботи в індустрії гостинності (Hospitality Industry). Ключові позиції, такі як шеф-кухар, су-шефи та старші адміністратори рецепції, укомплектовані фахівцями вищої кваліфікаційної категорії з досвідом управління ресторанно-готельними процесами, що забезпечує дотримання стандартів НАССР та міжнародних протоколів сервісу.

Робочий графік гнучко адаптується до чинника сезонності (високий літній/зимовий сезон, святкові дні). Для нівелювання дефіциту ресурсів під час масштабних корпоративних заходів чи пікового туристичного попиту готель N застосовує модель залучення тимчасового аутсорсингового персоналу, що дозволяє утримувати високу якість сервісу без роздування постійного ФОП (фонду оплати праці).

Попри загальну стабільність ядра колективу (топ-менеджмент та керівники служб), у готелі N фіксується певний рівень плинності кадрів (Staff Turnover), який локалізується переважно серед лінійного операційного персоналу молодшої вікової категорії (офіціанти, портьє, помічники кухарів).

Високий коефіцієнт плинності кадрів створює суттєві ризики для готелю

N: підвищуються витрати на рекрутинг та первинне навчання новачків, втрачається «інституційна пам'ять» сервісу, а також виникає ризик зниження лояльності постійних гостей через нестабільну якість обслуговування. Натомість збереження досвідчених працівників (Retention Rate) виступає гарантом репутаційної стабільності готелю.

Аналіз дозволив виділити такі детермінанти (фактори) впливу на плинність кадрів у готелі N:

Жорстка конкуренція на ринку праці: Регіональний ринок індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфікованих сервісних працівників.

Економічний чинник: Чутливість лінійного персоналу до рівня базової заробітної плати та прозорості бонусної системи (чайові, премії за виконання KPI завантаженості).

Умови та інтенсивність праці: Психологічне та фізичне навантаження в пікові години (Check-in / Check-out, бенкети), що за відсутності належної ергономіки робочих місць веде до вигорання.

Професійний вакуум: Нестача чітких, візуалізованих карт кар'єрного зростання всередині компанії для молодих фахівців.

Для зниження коефіцієнта плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу (Employee Engagement) та покращення операційної ефективності готелю N розроблено комплекс таких стратегічних рекомендацій:

Модернізація системи мотивування (Compensation & Benefits): Необхідно впровадити систему грейдів (кваліфікаційних рівнів) для лінійного персоналу, де базова ставка безпосередньо залежить від стажу роботи в готелі та результатів атестації. Доцільно прив'язати преміальну частину до загальних фінансових успіхів готелю (наприклад, бонуси службі Front Office за перевищення планового показника RevPAR або за високі оцінки готелю на платформах Booking/TripAdvisor).

Інституціоналізація навчання (L&D — Learning and Development): Створення внутрішньої «Школи гостинності готелю N». Впровадження регулярних

тренінгів із клієнтоорієнтованості, стресостійкості та управління конфліктами. Важливим кроком є впровадження програм крос-тренінгу (Cross-training), коли працівник однієї служби (наприклад, офіціант) може пройти базове навчання на ресепшн. Це підвищує взаємозамінність персоналу в критичні моменти й урізноманітнює рутинну роботу.

Удосконалення умов праці та корпоративної культури: Оптимізація внутрішніх стандартів роботи (SOP) з метою зниження фізичного навантаження. Потрібно провести модернізацію побутових приміщень для персоналу (зон відпочинку, роздягалень, забезпечення якісним харчуванням під час змін). Розвиток культури зворотного зв'язку (Feedback Culture) через регулярні індивідуальні бесіди (One-on-One) менеджерів із підлеглими для виявлення зон незадоволеності на ранніх етапах.

Формування прозорих кар'єрних треків (Career Pathing): Кожен молодий спеціаліст при прийомі на роботу повинен бачити чітку перспективу: наприклад, «Порт'є -> Старший адміністратор зміни -> Керівник служби прийому та розміщення (FOM)». Пріоритет при закритті вакансій середньої ланки (Middle Management) має віддаватися внутрішнім кандидатам, що стимулюватиме працівників залишатися в компанії в довгостроковій перспективі.

Для того щоб ваш аналіз виглядав як професійне економічне дослідження, нам необхідно трансформувати загальні описові тези у конкретні аналітичні висновки, які посилаються на зазначені вами таблиці (Таблиця 2.8 та Таблиця 2.9 Додатка 1). Також, відповідно до наскрізної логіки роботи, ми повністю переорієнтуємо об'єкт дослідження з готелю «Мальвіна» на готель N, інтегруючи показник «середньої тривалості роботи в місяцях» як головну метрику стабільності штату.

Кількісний аналіз стабільності персоналу та аспектів управління HR-ресурсами (за матеріалами Таблиць 2.8 та 2.9 Додатка 1)

Для глибокої оцінки ефективності використання людського капіталу в готелі N було проведено детальний аналіз структури робочого часу, плинності кадрів та ключових аспектів управління трудовими ресурсами.

Аналіз показників стабільності за категоріями посад (Таблиця 2.8)

При аналізі Таблиці 2.8 (Додаток 1) особлива увага приділялася метриці «середня тривалість роботи на посаді (у місяцях)». Цей показник є дзеркалом реальної стабільності персоналу: чим вище його значення, тим нижчим є коефіцієнт плинності кадрів у конкретному підрозділі, що безпосередньо конвертується у стабільну якість сервісу.

За результатами розрахунків у Таблиці 2.8 персонал готелю N чітко диференціюється на три зони стабільності:

Зона високої стабільності (Вищий менеджмент та Адміністративний Back Office): Посади генерального директора, директора готелю, фінансового менеджера та головного бухгалтера демонструють найвищу середню тривалість роботи. Це свідчить про сформоване «стратегічне ядро» підприємства, яке забезпечує спадкоємність управлінських рішень та фінансову безпеку готелю протягом усього аналізованого трирічного періоду.

Зона помірної стабільності (Функціональні менеджери та Шеф-кухар):

Менеджери з маркетингу, HR та шеф-кухар мають оптимальні показники тривалості роботи. Стабільність на цих позиціях дозволяє готелю N успішно реалізувати довгострокові маркетингові стратегії та утримувати стабільну собівартість (Food Cost) і якість страв у ресторані.

Зона підвищеної плинності (Лінійний операційний та харчовий персонал):

Найнижча середня тривалість роботи (виражена в місяцях) зафіксована серед покоївок, офіціантів, порт'є та помічників кухарів. Це класична тенденція для індустрії гостинності (Hospitality Industry), зумовлена молодим віком працівників, сезонними коливаннями завантаженості готелю, зміною життєвих обставин (наприклад, поєднання роботи з навчанням) та високою мобільністю лінійних кадрів на ринку праці міста.

Визначення аспектів управління трудовими ресурсами (Таблиця 2.9 додаток 1). На основі розрахованих даних коефіцієнтів плинності було сформовано Таблицю 2.9 (Додаток 1), яка узагальнює ключові аспекти та методи управління людськими ресурсами в готелі N.

Попри наявність природного руху кадрів серед лінійних робітників, загальна ситуація з трудовими ресурсами в готелі N залишається контрольованою та інституційно стабільною. Процеси регулярного рекрутингу та адаптації нових співробітників повністю інтегровані в операційний цикл і спрямовані на підтримання безперебійного функціонування комплексу в режимі 24/7.

Узагальнені аспекти управління трудовими ресурсами готелю N за Таблицею 2.9 додаток 1 охоплюють такі напрями: Поточний коефіцієнт плинності кадрів перебуває в межах нормативного (акцептованого) значення для готелів аналогічного класу. Оновлення лінійного персоналу відбувається плавно, без виникнення «кадрового вакууму», що дозволяє уникнути зниження стандартів обслуговування. Приріст нового персоналу супроводжується жорстким сито-фільтром на етапі співбесід. Пріоритет надається кандидатам із базовими навичками комунікації та знанням іноземних мов (для контактної служби Front Office), що дозволяє швидко виводити новачків на рівень самостійної роботи. Причини звільнення окремих працівників (особисті обставини, релокація, пошук вищої заробітної плати) аналізуються HR-менеджером під час вихідного інтерв'ю (Exit Interview). Отримані дані використовуються для коригування умов праці та вдосконалення внутрішнього клімату, мінімізуючи негативний вплив кадрових ротацій на загальну репутацію готелю N. Дані Таблиць 2.8 та 2.9 додаток 1 підтверджують, що готель N володіє стійкою кадровою архітектурою. Проте для підвищення середньої тривалості роботи лінійного персоналу (підняття показника в місяцях у Таб. 2.8) менеджменту готелю в наступному періоді необхідно змістити фокус із процесів «регулярного набору» (модель ліквідації дефіциту) на процеси «довгострокового утримання» (модель мотивування та кар'єрного трекінгу).

Третій розділ дослідження спрямований на проектування та практичну

реалізацію конкретних заходів з оптимізації системи управління часом через синергію сучасного інструментарію тайм-менеджменту та цифрових технологій, зокрема платформи Asana, з метою підвищення продуктивності праці персоналу та загальної економічної ефективності готелю.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ГОТЕЛІ N

3.1 Систематизація прикладного інструментарію та технологій сучасного тайм-менеджменту

В умовах динамічного ринку гостинності та постійного зростання інтенсивності бізнес-процесів, ефективне управління часовими ресурсами трансформується з елементу особистої ефективності в критично важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності готелю N. Системний тайм-менеджмент у готельній індустрії виступає дієвим механізмом мінімізації втрат робочого часу, зниження рівня професійного вигорання (стрес-менеджменту) та максимізації продуктивності праці як управлінського, так і лінійного персоналу.

Прикладний інструментарій тайм-менеджменту — це комплексна система науково обґрунтованих методів, технологій, матриць планування та програмного забезпечення, спрямована на оптимізацію використання часу, раціональний розподіл людських ресурсів готелю та досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція таких інструментів дозволяє мінімізувати стрес від операційного перевантаження, чітко встановлювати пріоритети та досягати високої збалансованості між виробничими процесами і внутрішньою гармонією в колективі.

У межах дослідження проведено систематизацію та класифікацію сучасного інструментарію управління часом за п'ятьма основними функціональними блоками:

1. Календарі та цифрові планувальники (Time Scheduling Tools). Вони використовуються для глобального та оперативного структурування робочого дня, тижня чи місяця, дозволяючи раціонально розподіляти завдання, наради та контрольні точки у часі. Основними прикладами тут виступають Google

Calendar, Microsoft Outlook, а також традиційні паперові планувальники. У специфіці готелю N вони є незамінними для топ-менеджменту при плануванні міжвідомчих нарад, аудитів номерного фонду та фінансових дедлайнів.

2. Інструменти структурування завдань (To-Do Lists). Цей сегмент призначений для декомпозиції складних операційних завдань на менші, чітко визначені підзавдання із встановленням дедлайнів та пріоритетів. Серед популярних програмних рішень виділяються Todoist, Microsoft To Do, а також класичні паперові нотатки. Ці інструменти дозволяють упорядкувати хаотичний потік завдань і послідовно контролювати їх виконання.

3. Техніки фокусування та інтервальні таймери (Focus Management). Вони спрямовані на покращення концентрації уваги, подолання прокрастинації та підвищення загальної ефективності праці в умовах багатозадачності. Відомим прикладом є техніка Pomodoro, де робота розбивається на інтервали по 25 хвилин із короткими перервами для відновлення сил, що реалізується через таймери Tomato Timer або Focus Booster. У готелі N це актуально для бек-офісу при роботі зі звітністю та фінансовими документами.

4. Системи хронометражу та трекери часу (Time Tracking Software). Це спеціалізовані програми, які автоматично або в ручному режимі відслідковують, яка кількість часу витрачається на виконання різних завдань. До таких інструментів відносяться Toggl, Clockify та RescueTime. Їх використання дозволяє детально аналізувати та оптимізувати використання часу, виявляючи приховані хронофаги (поглиначі часу) у комерційній діяльності підприємства.

5. Проєктні та таск-менеджери (Project Management Platforms). Найвищий рівень цифрового тайм-менеджменту, що об'єднує планування, комунікацію, делегування завдань та контроль дедлайнів у єдиному хмарному просторі. Вони дозволяють візуалізувати навантаження на команду за допомогою діаграм або Kanban-дошок (наприклад, Trello, Monday.com, Asana).

Систематизація прикладного інструментарію доводить, що локальне використання розрізнених сервісів не здатне повністю вирішити проблему операційного хаосу в готелі N. Для досягнення максимального синергетичного ефекту

готелю необхідна інтеграція єдиної екосистеми управління проєктами та часом. Саме обґрунтуванню впровадження платформи Asana як комплексного інструменту оптимізації часових ресурсів готелю N присвячено наступні підрозділи цього дослідження.

Розширення класифікації інструментів управління часом за рахунок систем цілепокладання та проєктного менеджменту дозволяє перейти від локального планування до стратегічної автоматизації готелю N. Проєктні менеджери (Task Management Platforms) виступають спеціалізованим програмним забезпеченням для координації командної роботи, делегування повноважень, фіксації дедлайнів та моніторингу операційного прогресу в режимі реального часу. На сучасному IT-ринку лідерами в цьому сегменті є платформи Trello, Jira та Asana.

Паралельно з операційними таск-менеджерами високу ефективність демонструють комплексні системи управління продуктивністю, базовані на методології OKR (Objectives and Key Results — цілі та ключові результати). Вони забезпечують декомпозицію довгострокових стратегічних цілей готелю N до рівня щотижневих вимірюваних завдань для кожного лінійного підрозділу, підтримуючи високу мотивацію персоналу та прозорість бізнес-процесів.

Загалом, інтеграція прикладного інструментарію тайм-менеджменту забезпечує синергетичний ефект, оптимізуючи структуру використання робочого часу, знижуючи рівень стресу через подолання операційного хаосу та безпосередньо підвищуючи продуктивність праці. Для готелю N найвищий потенціал результативності має впровадження хмарної платформи Asana, яка поєднує гнучкість проєктного управління із простотою міжвідомчої взаємодії.

Впровадження Asana в операційну діяльність готелю N дозволяє перевести систему менеджменту на якісно новий рівень завдяки реалізації таких функціональних можливостей:

Платформа повністю замінює хаотичне спілкування у месенджерах та розрізнені паперові нотатки єдиним цифровим простором. Кожен операційний запит (наприклад, технічна заявка від рецепції до служби інженерного забезпечення або замовлення на закупівлю для F&V департаменту) формується у ви-

гляді окремого таска із чітким описом, чек-листом та відповідальною особою.

Менеджмент готелю N отримує можливість гнучкого відображення проєктів через Kanban-дошки, лінійні списки або діаграми Ганта (Timeline). Це дозволяє керівнику бачити «вузькі місця» в операційному циклі — завдання, де систематично порушуються дедлайни, або працівників, які мають критичне надлишкове навантаження.

Функціонал Asana дозволяє створювати шаблони типових готельних проєктів, таких як «Підготовка готелю до високого сезону», «Адаптація нового адміністратора Front Office» або «Організація бенкету на 150 осіб». Автоматичне призначення підзавдань та запуск тригерів при зміні статусів мінімізують вплив людського фактора та усувають потребу в тривалих усних інструктажах.

Економічна результативність інтеграції платформи Asana в готелі N обґрунтовується через пряму оптимізацію витрат робочого часу та підвищення швидкості обслуговування. За рахунок ліквідації інформаційних затримок між службою прийому та господарською частиною (Housekeeping) час підготовки номерів до заселення після виїзду попередніх гостей скорочується в середньому на 15-20%. Це дозволяє максимізувати показник ADR (середня ціна номера за добу) у періоди високого завантаження завдяки наданню послуги раннього заїзду (Early Check-in).

Крім того, вивільнення до 25% робочого часу менеджерів середньої ланки від рутинного паперового контролю дозволяє переорієнтувати їхні зусилля на роботу в квадранті важливих, але нетермінових завдань — покращення якості клієнтського сервісу, аналіз конкурентного середовища та розробку персоналізованих маркетингових пропозицій. У довгостроковій перспективі автоматизація контролю дедлайнів та прозорий розподіл обов'язків в Asana знижують плинність кадрів серед лінійного персоналу, мінімізуючи витрати готелю N на постійний рекрутинг та первинне навчання нових співробітників.

Як виглядає головна сторінка цієї системи зображено на рис. 3.1. Додаток 1.

У межах автоматизації бізнес-процесів готелю N особливе значення має

вивчення архітектури та еволюції впроваджуваного програмного забезпечення. Це дозволяє оцінити надійність цифрового продукту та його здатність витримувати масштабні операційні навантаження.

Історія створення платформи Asana бере свій початок у 2008 році в Сан-Франциско (Каліфорнія, США). Засновниками компанії виступили колишні топ-менеджери корпорації Facebook — Дастін Московіц (співзасновник та експіце-президент з інженерії Facebook) та Джастін Розенштейн (технічний лідер компанії). Працюючи над масштабуванням однієї з найбільших соціальних мереж світу, вони зіткнулися з парадоксом: навіть у провідних технологічних гігантах спостерігалася низька продуктивність через відсутність єдиного інструменту для координації завдань, що призводило до комунікаційного хаосу, втрати дедлайнів та неефективного використання робочого часу.

Прагнучи вирішити цю проблему, розробники заклали в основу нового продукту філософію балансу та концентрації, що відобразилося навіть у назві платформи. Слово «асана» походить із санскриту й означає стабільну, усвідомлену позу в йозі. Цей термін символізує фокус та внутрішню гармонію, які компанія прагне забезпечити робочим командам шляхом усунення операційного шуму. Офіційний запуск бек-офісної версії відбувся після залучення інвестицій від провідних венчурних фондів, зокрема Benchmark Capital та Andreessen Horowitz. Презентована у 2011 році бета-версія довела свою високу адаптивність, що дозволило платформі швидко завоювати лідерські позиції в корпоративному секторі, включаючи індустрію гостинності.

Технологічний успіх Asana та доцільність її інтеграції в систему управління готелю N зумовлені її потужним функціональним інструментарієм, який базується на трьох фундаментальних блоках:

Модуль тотального управління завданнями (Task Management). Система дозволяє здійснювати глибоку декомпозицію будь-якого процесу. На базі платформи створюються завдання та ієрархічні підзавдання, для кожного з яких призначається конкретна відповідальна особа (власник таска) та фіксується дедлайн. Картка завдання виступає автономним інформаційним хабом: до неї

додаються детальні текстові описи, технічні регламенти, гіперпосилання на внутрішні документи готелю, а також файли та медіавкладення. Функціонал інтегрованих коментарів дозволяє персоналу обговорювати робочі нюанси безпосередньо всередині завдання, повністю ліквідуючи потребу у сторонніх месенджерах.

Мультиформатна архітектура відображення (Agile Views). Платформа забезпечує гнучку візуалізацію поточних проєктів залежно від потреб конкретного підрозділу готелю. Операційні процеси можуть відображатися у вигляді класичних лінійних списків (оптимально для щоденних чек-листів господарської служби), інтерактивних Kanban-дошок (для фіксації етапів обробки заявок на бронювання або етапів рекрутингу), а також у форматі стандартного календаря для відстеження великих щомісячних дедлайнів адміністрації та бухгалтерії.

Тайм-планування та координація залежностей (Gantt & Dependencies). Найбільш цінним інструментом для вищого менеджменту готелю N є можливість побудови Хронології (Timeline) на базі діаграми Ганта. Цей інструмент дозволяє візуалізувати календарний графік виконання завдань у часі. Особливо важливою є функція налаштування жорстких взаємозв'язків та залежностей між тасками. Якщо виконання наступного етапу (наприклад, сервірування шведської лінії ресторану) технологічно неможливе без завершення попереднього (постачання продуктів), система автоматично блокує або зміщує дедлайни за ланцюжком у разі затримок, миттєво сповіщаючи про це директора готелю.

Таким чином, розгортання платформи Asana в готелі N дозволяє трансформувати теоретичні засади тайм-менеджменту в автоматизовану операційну систему. Це забезпечує керівництво готелю прозорим інструментом контролю виконавчої дисципліни, а лінійний персонал — чітким орієнтиром для щоденної високопродуктивної праці.

Завдяки реалізації інноваційних функцій, інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу та перманентному технологічному вдосконаленню, платформа Asana утримує позиції одного з лідерів світового ринку програмного забезпечення для

управління проєктами. На сучасному етапі розвитку цифрової економіки архітектура цього сервісу дозволяє розгортати масштабовані екосистеми для командної взаємодії, які успішно експлуатуються мільйонами суб'єктів господарювання по всьому світу — від локальних стартапів до транснаціональних корпорацій індустрії гостинності. Успішна практика глобального впровадження Asana підтверджує праксеологічну спроможність платформи трансформувати розрізнені бізнес-одиниці готелю N у синергетичну, чітко структуровану та високопродуктивну систему.

Особливу прикладну цінність для готелю N мають інтегровані інструменти внутрішньої кооперації та автоматизації робочих процесів (Collaboration & Workflow Automation), які мінімізують часові втрати за такими функціональними напрямками:

Функціонал прямого коментування карток, система адресних згадок співробітників за допомогою тегів (@mention) та модулі контекстних обговорень безпосередньо усередині активних проєктів дозволяють повністю ліквідувати неефективне та тривале листування через корпоративну електронну пошту. Це мінімізує кількість внутрішніх інформаційних запитів, усуває потребу в регулярних офлайн-нарадах та запобігає втраті важливих даних у хаотичних діалогах сторонніх месенджерів.

Архітектура платформи дозволяє створювати ізольовані або крос-функціональні робочі групи (наприклад, «Служба прийому та розміщення», «F&V департамент», «Адміністративний бек-офіс») із можливістю оперативного підключення нових учасників чи зовнішніх підрядників до конкретних проєктних ліній. Такий підхід забезпечує високу прозорість розподілу зон відповідальності та дозволяє лінійному персоналу чітко бачити свій внесок у реалізацію поточної виробничої програми.

Робочий простір Asana дає змогу конструювати автоматизовані алгоритми для стандартизованих, рутинних операційних циклів. За допомогою налаштування логічних тригерів система самостійно змінює статус завдань, перенаправляє дедлайни або автоматично призначає нового відповідального спеці-

аліста при завершенні попереднього етапу бізнес-процесу. Наприклад, при зміні статусу завдання «Підготовка номера №302» на «Завершено покоївкою», система автоматично генерує сповіщення для старшого адміністратора рецепції щодо готовності кімнати до заселення, повністю виключаючи людський фактор та оптимізуючи операційний час.

Безперечною перевагою платформи є її здатність до безшовної синхронізації з іншими поширеними цифровими продуктами через вбудовані шлюзи та API-інтерфейси (зокрема Slack, Google Drive, Microsoft Teams, Zapier). Це дозволяє автоматично завантажувати первинну документацію з хмарних сховищ безпосередньо у картки завдань, дублювати критичні дедлайни у робочі чати комерційних відділів та створювати наскрізні ланцюжки передачі даних, значно підвищуючи загальну швидкість реагування на ринкові та внутрішні операційні зміни. Побачити функції системи на рис. 3.2. Додаток 1.

Завершальним етапом обґрунтування доцільності впровадження платформи Asana в операційну архітектуру готелю N є аналіз її контрольно-аналітичного інструментарію та оцінка комплексних переваг від мобільності й інтеграції сервісу. Для менеджменту сучасного підприємства індустрії гостинності критично важливо не просто делегувати завдання, а мати об'єктивні, вимірювані дані про швидкість та якість їхнього виконання.

Цифровий простір Asana містить потужні вбудовані аналітичні модулі (Dashboard & Reporting), які дозволяють трансформувати поточну операційну активність персоналу у наочні статистичні показники:

Керівництво готелю N отримує доступ до інтерактивних панелей інструментів (дашбордів), де у реальному часі відображається співвідношення виконаних, поточних та протермінованих завдань за кожним підрозділом або конкретним працівником. Це дає змогу об'єктивно оцінювати виконавчу дисципліну та виявляти лінійний персонал із хронічним перевантаженням або, навпаки, низькою ефективністю використання робочого часу.

Функціонал платформи дозволяє конструювати кастомізовані аналітичні звіти за різними зрізами даних. Наприклад, можна детально відстежувати шви-

дкість обробки скарг клієнтів службою Front Office або кількість закритих технічних заявок інженерною службою за тиждень. Можливість експорту аналітичних масивів у поширені формати (CSV, Excel) забезпечує інтеграцію цих даних у загальну систему управлінського обліку готелю для подальшого розрахунку КРІ (ключових показників ефективності) та нарахування преміального фонду.

Наявність повнофункціональних мобільних додатків для операційних систем iOS та Android гарантує миттєву синхронізацію та безперервність бізнес-процесів готелю N, який функціонує в цілодобовому режимі (24/7). Менеджери середньої ланки та лінійні керівники можуть контролювати хід виконання завдань, затверджувати оперативні рішення чи вносити корективи в графіки прибирання та постачання безпосередньо з мобільних пристроїв, перебуваючи в будь-якій точці готельного комплексу.

Узагальнюючи функціональні можливості платформи, можна систематизувати ключові переваги від інтеграції Asana в діяльність готелю N за чотирма стратегічними векторами:

По-перше, досягається максимізація продуктивності праці. Це реалізується через чітку декомпозицію проєктів на підзавдання, усунення будь-якої невизначеності щодо взаємозв'язку операційних процесів, зон відповідальності та дедлайнів. Очікуваним операційним ефектом є суттєве зниження рівня хаосу та подолання прокрастинації персоналу.

По-друге, забезпечується централізація комунікації. Платформа дозволяє акумулювати обговорення, внутрішні регламенти, посилання та файлові вкладення безпосередньо всередині карток завдань. Це призводить до повної ліквідації втрат інформації в пошті та месенджерах, а також значно скорочує тривалість внутрішніх нарад.

По-третє, підвищується операційна гнучкість управління. Завдяки підтримці різноманітних форматів візуалізації (Kanban-дошки, списки, календарі, діаграми Ганта) керівництво може швидко адаптувати інтерфейс під специфіку конкретної служби готелю — від адміністративного бек-офісу до покоївок.

По-четверте, створюється прозора система наскрізного контролю. Наскрі-

зне відстеження прогресу через деталізовані звіти, автоматичні сповіщення та тайм-лайн залежностей дозволяє превентивно виявляти «вузькі місця» у бізнес-процесах ще до моменту виникнення серйозних кризових ситуацій.

Важливим драйвером підвищення загальної ефективності підприємства є розширення базового функціоналу Asana через безшовну інтеграцію із зовнішніми цифровими екосистемами. Синхронізація зі Slack дозволяє автоматично транслювати сповіщення про зміну статусів критичних завдань у тематичні канали служб готелю. Пряме підключення хмарних сховищ (Google Drive, Dropbox) спрощує прикріплення великих файлів (наприклад, дизайн-макетів меню ресторану, договорів із туроператорами або технічних планів приміщень) до карток відповідних проєктів. Використання інтеграційних платформ на кшталт Zapier або Microsoft Teams створює умови для гнучкого налаштування наскрізних робочих процесів, об'єднуючи Asana з внутрішньою готельною системою автоматизації управління (PMS).

У практичній площині готель N може ефективно експлуатувати платформу Asana для вирішення широкого спектра прикладних завдань:

1. Планування, структурування та покроковий моніторинг реалізації рекламних кампаній, контент-планів для соціальних мереж (SMM) та підготовки до виставкових заходів.
2. Контроль впровадження нових сервісних стандартів, модернізації номерного фонду або реновації меню ресторану.
3. Організація прозорих процесів рекрутингу, структурування етапів відбору кандидатів, а також координація покрокових чек-листів адаптації, стажування та навчання нового лінійного персоналу готелю.

Таким чином, інтеграція хмарної платформи Asana виступає не просто технічним оновленням, а комплексним управлінським рішенням, яке дозволяє готелю N оптимізувати свій головний обмежений ресурс — час, трансформуючи його в стабільне зростання якості сервісу та підвищення рентабельності бізнесу.

Приклад шаблонів можна побачити на рис. 3.3 додаток 1.

Важливим аспектом проектування та практичної реалізації заходів з автоматизації тайм-менеджменту в готелі N є фінансово-економічне оцінювання впровадження програмного забезпечення. Оскільки інтеграція будь-якого цифрового продукту передбачає операційні витрати, необхідно провести детальний аналіз тарифної сітки платформи Asana для вибору оптимального варіанту, який задовольнить управлінські потреби готелю без надмірного тиску на бюджет підприємства.

Сучасна тарифна політика Asana диференційована за кількома рівнями доступу, кожен з яких орієнтований на специфічний масштаб бізнесу та обсяг аналітичних завдань:

Базовий безкоштовний тариф (Personal/Basic) орієнтований на персональне використання або мікрокоманди. Він включає обмежений набір функцій, таких як створення простих завдань, перегляд у форматі списку чи Kanban-дошки та базовий календар. Проте цей тариф не підтримує побудову хронологій, автоматизацію процесів та розширену аналітику, що робить його непридатним для повноцінного операційного менеджменту в готелі N.

Розширений тариф (Starter/Premium) розрахований на команди, яким необхідний глибокий контроль дедлайнів та координація проєктів. Цей рівень відкриває доступ до побудови діаграм Ганта (Timeline), створення базових правил автоматизації рутинних процесів, використання індивідуальних полів (Custom fields) та розширеної звітності щодо виконавчої дисципліни.

Бізнес-тариф (Advanced/Business) орієнтований на великі організації, які здійснюють портфельне управління. Він надає додатковий інструментарій для стратегічного планування, включаючи портфоліо проєктів (Portfolios), розширені модулі управління ресурсами та навантаженням персоналу (Workload), а також складні багатокрокові правила автоматизації бізнес-процесів та інтеграцію із преміальними зовнішніми сервісами.

Корпоративний тариф (Enterprise) передбачає індивідуальні налаштування безпеки, підвищений рівень шифрування даних, централізоване управління ІТ-інфраструктурою великих транснаціональних компаній та пріоритетну технічну

підтримку.

Виходячи з проведеного аналізу організаційної структури та фінансових показників готелю N, оптимальним рішенням для підприємства є інтеграція платформи Asana в межах тарифікованого плану Starter (Premium). Цей вибір є економічно та практично обґрунтованим з огляду на такі чинники:

По-перше, функціонал тарифу повністю покриває виявлені потреби готелю N в оптимізації часових ресурсів. Наявність інструменту «Хронологія» (Timeline) дозволяє директору готелю та керівникам служб візуалізувати календарні графіки крос-функціональних проєктів (наприклад, підготовка до високого сезону) з урахуванням технологічних залежностей між завданнями.

По-друге, можливість налаштування базових правил автоматизації дозволяє спростити щоденну рутину (зокрема, автоматичне сповіщення рецепції про завершення прибирання номерів господарською службою), що усуває потребу у придбанні дорожчих тарифних пакетів рівня Advanced.

По-третє, вартість ліцензій у розрахунку на ключовий управлінський персонал (топменеджмент, функціональні менеджери та старші адміністратори змін — загалом до 10–15 користувачів) створює мінімальне фінансове навантаження на операційні витрати готелю. Очікуваний економічний ефект від скорочення часових втрат на міжвідомчу комунікацію, оптимізації часу підготовки номерного фонду та підвищення лояльності клієнтів (завдяки зростанню швидкості сервісу) багаторазово перевищує витрати на придбання підписки.

У підсумку, хмарна платформа Asana виявляється високоефективним та гнучким інструментом цифрового тайм-менеджменту. Її широка функціональність, адаптивна мультиформатна архітектура та багатий спектр інтеграцій дозволяють готелю N сформувати прозору систему контролю, подолати операційні втрати часу та конвертувати підвищення продуктивності праці персоналу у зростання загальної рентабельності готельного бізнесу.

3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці персоналу на основі тайм-технологій

Ефективність використання часових ресурсів лінійним персоналом господарської служби готелю N безпосередньо впливає на швидкість оборотності номерного фонду та формування показника готовності кімнат до заселення. Оскільки прибирання є найбільш трудомістким процесом у структурі готельного сервісу, оптимізація робочого часу покоївок на основі жорсткого тайм-нормування виступає головним важелем підвищення загальної продуктивності праці.

Операційна діяльність покоївок готелю N базується на чіткому розподілі функціональних обов'язків за часовими інтервалами та технологічними стандартами. Щоденний операційний цикл прибирання житлових приміщень передбачає виконання комплексу послідовних дій. До них належать повна заміна постільної білизни та рушників, дезінфекція та очищення санвузлів, знепилювання й протирання поверхонь, прибирання підлогового покриття та очищення сміттєвих баків з обов'язковою заміною витратних матеріалів.

Паралельно з поточним сервісом, персонал служби здійснює планові генеральні прибирання, які охоплюють глибоке вологе чищення важкодоступних місць, хімчистку килимових покриттів та миття віконних блоків.

Важливим елементом системи управління якістю та часом у готелі N є інтеграція функцій технічного аудиту в обов'язки покоївок. Під час прибирання персонал зобов'язаний проводити експрес-перевірку справності інженерних систем номера, фіксуючи стан освітлювальних приладів, сантехнічного обладнання, меблів та побутової техніки. Інформація про виявлені несправності має миттєво передаватися до інженерно-технічної служби через платформу Asana. Це усуває комунікаційний вакуум та дозволяє ліквідувати поломки до моменту заїзду наступного гостя.

Для мінімізації часових втрат та усунення простоїв у роботі господарської служби готелю N впроваджено жорсткі часові стандарти виконання операцій,

які базуються на методі хронометражу.

Щодо поточного або щоденного прибирання житлового номера, то згідно з установленими регламентами тривалість цього процесу жорстко обмежена інтервалом у 20–30 хвилин. Будь-яке перевищення цього ліміту свідчить про порушення ергономіки праці, наприклад нераціональне розміщення засобів чищення на візку, або про низький рівень кваліфікації працівника.

Стосовно генерального прибирання, яке проводиться після виїзду гостя або є плановим, то норматив часу на повне відновлення санітарного стану кімнати становить від 45 до 60 хвилин. Цей інтервал враховує збільшений обсяг робіт із дезінфекції та підготовки номера до процедури заселення згідно з міжнародними стандартами гостинності.

Утримання таких часових рамок вимагає від покоївок готелю N суворого дотримання правил професійної ергономіки та використання спеціалізованої сертифікованої побутової хімії, яка прискорює процес розщеплення забруднень без шкоди для поверхонь.

Крім технічної та швидкісної складових, критично важливим елементом тайм-менеджменту в підрозділі виступає система внутрішньої комунікації. Покоївка зобов'язана вчасно та без затримок звітувати про завершення кожного етапу роботи. Перехід від застарілих способів інформування до автоматичного оновлення статусів у мобільному додатку Asana дозволяє скоротити час простою готових номерів.

Як результат, координація між рецепцією та господарською службою стає наскрізною, що повністю ліквідує черги гостей у холі під час масового заселення та оптимізує використання сумарного робочого часу персоналу готелю N.

Отримані дані дозволяють провести глибшу сегментацію персоналу та деталізувати систему операційного менеджменту. Інтегруємо цю інформацію у текст, адаптуючи її до вимог наукового стилю, без використання таблиць і повністю уникаючи розділового знака двокрапки.

Важливим кроком у вдосконаленні системи тайм-менеджменту господарської служби готелю N є врахування специфіки людського фактора, зокрема вікового цензу, професійного досвіду та фізичної витривалості працівників. Оскільки лінійний персонал має неоднорідну структуру, керівництво готелю не може застосовувати абсолютно ідентичні очікування до швидкості виконання завдань без ризику зниження якості сервісу або вигорання кадрів. Впровадження диференційованого підходу до нормування праці дозволяє оптимізувати графіки змінності та розподіляти навантаження максимально збалансовано.

Аналіз кадрового потенціалу господарської служби готелю N дає змогу виділити три ключові категорії працівників, кожна з яких має унікальний операційний профіль.

До першої категорії належить молодший персонал у віці від 18 до 25 років. Такі працівники зазвичай не мають тривалого трудового стажу або володіють досвідом роботи до одного року. Головними прикладними перевагами цієї групи є висока фізична витривалість та максимальна гнучкість при формуванні графіків робочих змін. Молодший персонал здатний адаптуватися до високої інтенсивності праці в періоди пікового завантаження готелю та демонструє найвищу швидкість операцій, витрачаючи приблизно 20 хвилин на поточне прибирання одного стандартного номера.

Другу категорію формує середній персонал у віці від 26 до 40 років. Ці співробітники є основою стабільності підрозділу, оскільки мають сформований досвід роботи від одного до п'яти років. Вони демонструють середній рівень фізичної витривалості та помірну гнучкість у графіку, а завдання з прибирання виконують в оптимальному часовому режимі, який становить приблизно 25 хвилин на один об'єкт. Ефективність цієї групи базується на балансі між набутими навичками та стабільним темпом праці.

Третю групу становить старший персонал у віці від 41 року і старше. Головна цінність цих працівників полягає у наявності глибокого професійного досвіду, який перевищує п'ять років. Попри помірну фізичну витривалість та

низьку гнучкість при плануванні нестандартних змін, вони компенсують швидкісні показники бездоганним знанням технологічних нюансів. Старший персонал виконує завдання дещо повільніше, витрачаючи близько 30 хвилин на номер, проте демонструє найнижчий відсоток помилок або пропусків під час перевірки якості.

Незалежно від приналежності до певної категорії, весь лінійний персонал господарської служби готелю N підпорядковується єдиним стандартам санітарії та гігієни. Загальний комплекс обов'язків охоплює чотири стратегічні напрями, які забезпечують бездоганний стан житлового простору.

Перший напрям включає безпосереднє прибирання номерного фонду. Сюди відносять щоденний сервіс, який передбачає обов'язкову зміну постільної білизни, ретельне знепилювання й протирання поверхонь та очищення підлоги. Під час генеральних прибирань операційний цикл розширюється за рахунок глибокого вологого чищення важкодоступних місць та хімічної обробки килимових покриттів.

Другим напрямом є регулярне поповнення матеріальних запасів. Персонал відповідає за своєчасне оновлення вмісту міні-бару, заміну використаних рушників, надання свіжих засобів особистої гігієни та туалетного паперу.

Третій напрям передбачає постійний моніторинг технічного стану приміщень. Покоївки виступають первинними аудиторами інженерних систем, тому вони зобов'язані оперативно виявляти та фіксувати будь-які несправності меблів, сантехнічного обладнання або перегорілі лампочки, передаючи інформацію для ремонту.

Четвертий напрям фокусується на забезпеченні загальної гігієни, що включає утилізацію використаних предметів одноразового вжитку та регулярне звільнення сміттєвих баків.

Якісне виконання зазначених обов'язків вимагає від кожної покоївки суворого дотримання внутрішніх інструкцій, застосування виключно профільних миючих засобів та обов'язкового миттєвого звітування про завершення робіт через цифрові канали зв'язку. Встановлені загальні часові межі, де при-

бирання стандартного номера триває в межах 20–30 хвилин, а генеральне прибирання займає від 45 до 60 хвилин, стають гнучким інструментом в руках менеджменту готелю N. Врахування індивідуальних можливостей різних вікових категорій персоналу при розподілі кімнат дозволяє досягти максимальної синергії, оптимізувати сумарні витрати робочого часу та гарантувати клієнтам високу якість сервісу.

Для побудови високоефективної системи управління часом у господарській службі готелю N недостатньо керуватися виключно хронометражем операцій. Менеджмент підприємства має здійснювати гнучке планування змін та розподіл навантаження з урахуванням глибокого аналізу психофізіологічних можливостей, соціальних чинників та рівня комунікаційної компетентності різних вікових груп персоналу. Такий підхід дозволяє гармонізувати робочі процеси, забезпечити безперервність сервісу у режимі двадцять чотири на сім та мінімізувати виникнення міжособистісних конфліктів.

У межах дослідження було деталізовано специфіку залучення молодшого персоналу господарської служби готелю N, до якого відносяться працівники у віковому діапазоні від 18 до 25 років. Ця категорія співробітників, яка переважно не має тривалого стажу або володіє мінімальним операційним досвідом до одного року, виступає головним мобільним ресурсом підприємства. Завдяки високому рівню фізичної витривалості та енергійності вони демонструють максимальну швидкість при виконанні трудомістких завдань, пов'язаних із тривалим перебуванням на ногах, перенесенням важких предметів та інтенсивним очищенням поверхонь.

Важливою перевагою молодшого персоналу є підвищена готовність до роботи за гнучким графіком, що охоплює залучення до нічних змін, вихідних та святкових днів. Така адаптивність зумовлена мінімальною кількістю зовнішніх соціальних зобов'язань, зокрема відсутністю потреби у постійному догляді за власною сім'єю чи дітьми. Фізична активність дозволяє їм здійснювати експрес-прибирання житлового приміщення у межах двадцяти хвилин.

Разом з тим, управлінському апарату готелю N слід враховувати, що

комунікаційні навички цієї групи часто перебувають на базовому рівні. Молоді спеціалісти можуть відчувати труднощі під час прямої взаємодії з клієнтами, губитися у нестандартних ситуаціях або некоректно реагувати на зауваження, що вимагає проведення для них додаткових внутрішніх тренінгів із корпоративних стандартів спілкування та гостинності.

Якісно інший операційний та соціальний профіль має середня вікова категорія покоївок, яка об'єднує працівників від 26 до 40 років із солідним трудовим стажем від одного до п'яти років. На цьому етапі співробітники досягають професійної зрілості, набувають глибоких компетенцій та чітко розуміють внутрішню логіку функціонування готельного комплексу. Володіючи середнім рівнем фізіологічної витривалості, вони здійснюють прибирання з оптимальною швидкістю, яка становить близько двадцяти п'яти хвилин на один номер. Цей показник є дещо нижчим порівняно з молодшими колегами, оскільки досвідчені працівники приділяють більше уваги дрібним деталям, ретельній перевірці технічного стану обладнання та дотриманню інструкцій безпеки.

Планування робочого часу для середнього персоналу вимагає від HR-менеджера готелю N особливої гнучкості, оскільки ці працівники мають вагомі сімейні обов'язки та прагнуть зберігати чіткий баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Вони можуть залучатися до чергувань у нічний час або у вихідні дні, проте суттєво рідше, ніж представники першої групи.

Головною ж перевагою персоналу середнього віку є сформовані комунікаційні навички. Завдяки життєвому та професійному досвіду вони здатні самостійно і професійно вирішувати конфліктні ситуації безпосередньо на поверхах, ефективно комунікувати з вимогливими гостями та надавати сервісну інформацію у доброзичливій формі, що позитивно впливає на загальний імідж готелю N. Використання цих аналітичних даних дозволяє керівництву оптимізувати графіки праці, призначаючи молодших співробітників на періоди масового виїзду та нічні чергування, а середній персонал — на денні зміни з високим рівнем комунікаційного навантаження.

У межах формування збалансованої системи операційного менеджменту

готелю N особливе місце посідає старша вікова категорія господарської служби, яка об'єднує фахівців у віці від 41 року і старше. Володіючи солідним практичним стажем, що перевищує п'ять років безперервної діяльності в індустрії гостинності, ці працівники акумулюють унікальний професійний досвід. Це дозволяє їм підходити до реалізації щоденних завдань з максимальною відповідальністю та чітким розумінням внутрішньої філософії сервісу.

Разом з тим, фізіологічні особливості цієї кадрової групи вимагають від керівництва готелю N специфічного підходу до планування їхнього робочого часу. Через природне зниження фізичної витривалості старший персонал зазнає вищих когнітивних та фізичних навантажень при виконанні однотипних рутинних операцій на ногах. З огляду на це, норматив часу на прибирання стандартного номера для таких співробітників збільшується до 30 хвилин.

Проте таке уповільнення темпу повністю нівелюється бездоганною якістю кінцевого результату. Досвідчені працівники практично не припускаються технологічних помилок, що усуває потребу у повторних прибираннях і, як наслідок, економить сумарний часовий фонд служби.

Аналітика соціального профілю свідчить про низьку гнучкість цієї категорії при складанні нестандартних графіків. Старші співробітники потребують регулярного, тривалішого відпочинку для відновлення сил і мають сталі сімейні зобов'язання, тому вони вкрай рідко залучаються до роботи у нічні зміни або у вихідні дні.

З метою раціонального використання їхнього потенціалу, менеджмент готелю N здійснює переорієнтацію обов'язків старшого персоналу з виснажливої фізичної праці на виконання складніших, відповідальних та інтелектуальних завдань. Наочно зобразимо це в табл. 3.1 додаток 1.

Щоб облегшити та прискорити виконання завдань покоївок всіх категорій, система Asana надає дошку Канбан яка зображена на рис. 3.4 додаток 1.

Організаційна досконалість готельного комплексу безпосередньо залежить від ефективності функціонування його фронт-офісу, де служба розміщення виступає головним координаційним та комунікаційним центром. Цей підрозділ

формує перше та фінальне враження клієнта, визначаючи загальний рівень його задоволеності та лояльності до бренду. Діяльність служби базується на жорсткій стандартизації кожного кроку взаємодії з гостем, що дозволяє мінімізувати часові витрати та забезпечити безперервність сервісного циклу.

Операційний профіль працівників служби розміщення готелю N охоплює п'ять стратегічних напрямів, кожен з яких підлягає суворому внутрішньому контролю.

Першим ключовим етапом є зустріч, реєстрація та виселення клієнтів. Персонал здійснює перевірку документів, оформлення встановленої законодавством та внутрішніми правилами документації, видачу ключів, а під час виїзду проводиться остаточний фінансовий розрахунок із видачею фіскальних чеків та рахунків-фактур.

Другий напрям передбачає комплексну обробку бронювань. Працівники приймають та підтверджують індивідуальні та групові заявки, що надходять через різні канали продажів, а також вносять оперативні зміни до параметрів замовлень на прохання клієнтів, забезпечуючи максимальну завантаженість номерного фонду.

Третім напрямом виступає поточне обслуговування гостей. Сюди відносяться оперативне реагування на будь-яку інформаційну потребу мешканців, надання детальних відомостей про додаткові послуги готелю N та туристичні принади міста, а також координація виконання специфічних побажань, наприклад заміни кімнати чи надання додаткового інвентарю.

Четвертий напрям фокусується на забезпеченні наскрізної комунікації між підрозділами. Служба розміщення акумулює запити та миттєво перенаправляє їх до господарської, інженерної чи ресторанної служб, усуваючи інформаційні розриви.

П'ятий напрям охоплює управління скаргами та претензіями, що вимагає від персоналу високої психологічної стійкості та вміння трансформувати негативний досвід клієнта у лояльність.

Для оптимізації операційної діяльності та підвищення пропускної

спроможності стійки реєстрації в готелі N діють чіткі часові ліміти на виконання базових процедур.

Процес повної реєстрації та заселення одного гостя згідно з регламентом має тривати в межах від 5 до 10 хвилин. Перевищення цього показника створює черги в холі та свідчить про низьку швидкість роботи автоматизованої системи або недостатню підготовку адміністратора.

На прийом, перевірку та фіксацію стандартного бронювання в системі управління готелем відводиться від 3 до 5 хвилин, що дозволяє підтримувати актуальну матрицю наявності місць у режимі реального часу.

Час на обробку та остаточне вирішення поточного запиту клієнта варіюється від 5 до 15 хвилин залежно від рівня складності та залучення інших служб. Таке жорстке нормування гарантує високу динаміку обслуговування.

Ефективність утримання цих часових параметрів та здатність підтримувати високу якість сервісу суттєво залежать від індивідуальних характеристик, практичного стажу та рівня професійної компетентності працівників. Диференціація вимог до персоналу служби розміщення з урахуванням їхнього досвіду дозволяє менеджменту готелю N правильно розподіляти ролі всередині зміни, призначаючи на найвідповідальніші ділянки та періоди пікового навантаження фахівців із відповідним рівнем кваліфікації. Ці вимоги зображені в табл. 3.2 додаток 1.

Для полегшення та істотного прискорення виконання щоденних завдань персоналу служби розміщення готелю N хмарний простір Asana пропонує комплекс прикладних інструментів, які дозволяють структурувати хаотичний потік операційних запитів. Головним елементом візуалізації поточних процесів виступає інтерактивна дошка Канбан (Kanban Board). Вона дозволяє наочно відображати всі стадії обслуговування клієнтів, суттєво полегшуючи контроль за виконанням доручень та якістю надання послуг. Паралельно з цим модуль «Календар» (Calendar view) забезпечує чітке планування навантаження на стійку реєстрації, фіксуючи великі дедлайни, дати заїздів організованих туристичних груп та графіки проведення корпоративних заходів.

Окрім інтерактивної дошки та календаря, ключовою системою в архітектурі додатка Asana, яка здатна кардинально покращити роботу служби розміщення, є автономний модуль «Завдання» (Tasks). Цей інструментарій дозволяє створювати окремі цифрові картки для кожного аспекту операційної діяльності фронт-офісу та здійснювати їхнє детальне, покрокове управління. Внутрішній функціонал картки дає змогу зафіксувати всі необхідні деталі, встановити жорсткі терміни виконання, призначити конкретну відповідальну особу з-поміж адміністраторів зміни, визначити рівень пріоритетності, а також вести живий діалог у коментарях та прикріплювати супровідні файли чи документи.

У практичній діяльності служби розміщення готелю N цей інструмент адаптується під автоматизацію циклу бронювання. Наприклад, для кожної окремої резервації або специфічного запиту VIP-клієнта створюється унікальне завдання. У ньому детально прописується ім'я гостя, точні дати заїзду та виїзду, категорія або конкретний номер кімнати, наявність спеціальних вимог чи персональних побажань щодо подушок чи дієтичного меню, актуальний статус оплати та інші важливі примітки.

Більше того, система дозволяє в реальному часі відстежувати динаміку виконання кожного завдання, групувати їх за спільними проєктами чи категоріями пріоритету, а також миттєво надсилати персоналу автоматичні сповіщення про будь-які зміни в параметрах замовлення.

Попри високу технологічну ефективність та широкий спектр корисних функцій, платформа Asana має певні специфічні недоліки, які менеджменту готелю N необхідно детально проаналізувати та врахувати ще до моменту початку фінансування та розгортання системи.

Головним обмеженням Asana виступає її відносна складність для первинного сприйняття новими користувачами. Інтерфейс платформи та логіка побудови крос-функціональних зв'язків можуть здатися заплутаними та перевантаженими інформацією, особливо для лінійних працівників, які раніше не мали досвіду експлуатації подійних гнучких таск-менеджерів.

Цей чинник неминуче вимагає від керівництва готелю N виділення

додаткового часу та зусиль на проведення комплексного попереднього навчання персоналу. Необхідність поетапного освоєння цифрових інструментів, розробки внутрішніх методичних інструкцій та подолання природного опору співробітників нововведенням може на певний період затримати повне та повномасштабне впровадження системи в операційну діяльність підприємства.

Таким чином, Asana є потужним інструментом з високим оптимізаційним потенціалом, проте її інтеграція має супроводжуватися професійним супроводом на етапі адаптації кадрів задля мінімізації ризиків виникнення внутрішніх операційних збоїв. Саму систему можна побачити на рис. 3.5 додаток 1.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності та результативності інтеграції платформи Asana в операційні процеси готелю

Проектування бюджету на автоматизацію та цифровий тайм-менеджмент у готелі N вимагає детального розрахунку вартості ліцензійного програмного забезпечення на основі точної штатної чисельності персоналу. Оскільки організаційна структура готелю N налічує 46 співробітників, фінансовий аналіз повинен враховувати потенційні витрати на підключення користувачів, а також додаткові асигнування на навчання та технічну підтримку. Для вибору найбільш раціонального інструменту необхідно оцінити комерційні умови використання платформи Asana, які диференціюються за чотирма основними тарифними планами.

Перший рівень представлений Базовим безкоштовним тарифом. Цей пакет забезпечує роботу з необмеженою кількістю проєктів, завдань та обговорень, надає доступ до класичних списків і панелей завдань, а також підтримує базові інтеграції з Google Drive та Slack і найпростіші пошукові фільтри. Головною перевагою плану є повна відсутність фінансових витрат, що робить його привабливим для мікрокоманд.

Проте суттєві недоліки у вигляді обмеженого доступу до корпоративних шаблонів, повної відсутності модулів автоматизації рутинних операцій та сла-

бкого аналітичного інструментарію не дозволяють розгорнути на його основі наскрізну систему управління часом для 46 працівників готелю N.

Другий рівень становить тариф розширеного плану Premium, комерційна вартість якого складає 10.99 долара США за одного користувача на місяць за умови оформлення щорічної підписки. Цей тарифний пакет акумулює всі базові можливості та відкриває доступ до інструменту «Хронологія» на основі діаграм Ганта, необмежених інтерактивних дашбордів, функцій виявлення жорстких технологічних залежностей між тасками та встановлення пріоритетів. Крім того, тут доступні кастомізовані поля, розширені пошукові звіти, фіксація стратегічних орієнтирів і цілей, а також повноцінні правила автоматизації бізнес-процесів.

Переваги тарифу Premium полягають у наданні потужного інструментарію для операційного менеджменту та усунення рутини, а єдиним умовним недоліком є виникнення регулярних ліцензійних платежів, які для дуже малих команд можуть виявитися надмірними.

Третій рівень охоплює Бізнес-тариф, ціна якого встановлена на позначці 24.99 долара США за користувача на місяць при річній тарифікації. Окрім можливостей попередніх пакетів, користувачі отримують інструменти портфельного управління проєктами, модулі фіксації стратегічних цілей усієї компанії та налаштовувані панелі аналітики. Особливу цінність тут має система Workload для контролю навантаження на команду та розширені інтеграції з важкими корпоративними системами рівня Salesforce, а також підвищені параметри безпеки.

Головним плюсом є наявність потужних інструментів управління ресурсами для великих підприємств, а ключовим мінусом виступає висока вартість, яка є фінансово обтяжливою для середнього та малого бізнесу.

Четвертий рівень представлений Корпоративним тарифом Enterprise, вартість якого розраховується вендором індивідуально під кожен запит. Він розширює можливості бізнес-плану за рахунок ексклюзивних налаштувань кібербезпеки, покращених інструментів адміністрування та контролю доступу кори-

стувачів, пріоритетної технічної підтримки та відповідності суворим міжнародним медичним чи юридичним нормативам на кшталт HIPAA.

Цей тариф розроблений виключно для транснаціональних гігантів із жорсткими вимогами до захисту даних, а його головним недоліком є найвища вартість на ринку.

Таким чином, комплексне дослідження тарифної політики доводить, що безкоштовний план задовольняє лише локальні або особисті потреби, тоді як плани Business та Enterprise орієнтовані на великі корпоративні структури зі специфічними запитами щодо безпеки та управління ресурсами. Для готелю N, з його штатом у 46 співробітників, найбільш збалансованим, економічно виправданим та функціонально достатнім рішенням є впровадження тарифного плану Premium. Він дозволяє отримати всі необхідні інструменти автоматизації, контролю дедлайнів та побудови хронологій, зберігаючи при цьому оптимальний рівень витрат на модернізацію управлінської інфраструктури готелю.

Фінансово-економічний аналіз витрат на цифровізацію тайм-менеджменту в готелі N базується на чіткій тарифікації рівнів доступу платформи Asana та врахуванні загальної чисельності персоналу, яка становить 46 осіб. Вибір оптимальної комерційної стратегії вимагає співставлення бюджетних можливостей підприємства з необхідним операційним функціоналом.

Сучасна лінійна сітка тарифних планів Asana пропонує чіткі умови фінансування за чотирма рівнями. Перший рівень — це безкоштовний план, розрахований на невеликі команди з обмеженими базовими функціями. Другий рівень — план Premium, вартість якого становить 10.99 долара США за одного користувача на місяць за умови оформлення щорічної підписки. Третій рівень — план Business, який коштує 24.99 долара США за користувача на місяць при щорічній оплаті. Четвертий рівень — план Enterprise, ціна якого встановлюється розробником в індивідуальному порядку під запит великих корпорацій.

Для середніх та великих готельних підприємств експерти однозначно рекомендують використовувати плани категорії Premium або Business. Саме ці

пакети надають розширені аналітичні функції, модулі автоматизації та інструменти координації, які є критично необхідними для ефективного крос-функціонального управління проектами та прозорі співпраці між різними службами готелю.

Для визначення фінансового навантаження на бюджет готелю N проведемо розрахунок вартості ліцензій для двох рекомендованих сценаріїв із розрахунку на повний штат із 46 співробітників за умови використання річної підписки.

У межах першого сценарію розглядається впровадження тарифного плану Premium. Місячні витрати на забезпечення доступу для всього колективу становитимуть 505.54 долара США. Відповідно, сумарний річний бюджет на придбання ліцензій Premium для 46 працівників складе 6066.48 долара США. Цей варіант забезпечує готель N діаграмами Ганта, інструментами контролю залежностей завдань та базовими правилами автоматизації, що повністю покриває поточні потреби в оптимізації робочого часу.

У межах другого сценарію аналізується розгортання плану Business. Забезпечення робочих місць для 46 користувачів вимагатиме щомісячних операційних витрат у розмірі 1149.54 долара США. Загальний річний обсяг інвестицій для підписки плану Business досягне 13794.48 долара США. Даний тариф відкриває доступ до портфельного менеджменту та системи контролю завантаження персоналу Workload, проте створює значно вищий тиск на фінансовий баланс готелю.

З огляду на проведені розрахунки, для готелю N на першому етапі цифровізації найбільш раціональним є вибір плану Premium. Він дозволяє автоматизувати ключові операційні цикли та налагодити наскрізний тайм-менеджмент між службою розміщення та господарським відділом, зберігаючи високу економічну ефективність впровадження та забезпечуючи швидку окупність інвестованого капіталу за рахунок мінімізації внутрішніх часових втрат.

Оновимо розрахунки, виходячи з точної кількості співробітників - 46.

Premium план

Вартість за одного користувача на місяць: \$10.97

Вартість за одного користувача на рік: $\$10.97 * 12 = \131.87

Вартість для 46 користувачів на рік: $\$131.87 * 46 = \$6,064.47$

Business план:

Вартість за одного користувача на місяць: \$24.97

Вартість за одного користувача на рік: $\$24.97 * 12 = \299.87

Вартість для 46 користувачів на рік: $\$299.87 * 46 = \$13,794.47$

Повний фінансово-економічний аналіз проєкту цифровізації робочого часу в готелі N вимагає врахування не лише прямих ліцензійних платежів, а й супутніх інвестиційних вкладень. Формування сукупної вартості володіння (ТСО — Total Cost of Ownership) програмним забезпеченням охоплює три ключові складові, до яких належать безпосередня вартість річних ліцензій, цільові асигнування на навчання кадрового складу, а також витрати на первинне розгортання та технічний супровід системи.

Перша та найбільш вагома стаття бюджету формується за рахунок придбання ліцензій, і її обсяг безпосередньо корелює з обраним рівнем доступу для 46 штатних одиниць підприємства. За умови інтеграції тарифного плану Premium фінансові зобов'язання готелю N перед вендором складуть 6064.48 долара США на рік. У разі прийняття рішення про впровадження складнішого плану Business, річні витрати на забезпечення ліцензійної відповідності зростуть до 13794.48 долара США.

Другою обов'язковою статтею є фінансування процесу навчання персоналу. Враховуючи виявлені раніше чинники, зокрема базовий рівень цифрових навичок у деяких категорій лінійних працівників та молодших покоївок, швидке освоєння інтерфейсу Asana потребує організованого підходу. Для мінімізації бюджетного навантаження передбачається реалізація внутрішнього формату навчання, що включає розробку локальних інструкцій, проведення групових семінарів силами менеджерів вищої ланки та адаптацію працівників на робочих місцях. Загальні витрати на методичні матеріали та стимулювання внутрішніх тренерів оцінюються приблизно у 500 доларів США на рік.

Третя стаття витрат охоплює первинне впровадження, кастомізацію архітектури під специфіку готелю N (створення шаблонів для служб Housekeeping та Front Office) та подальшу технічну підтримку. Налагодження безшовної інтеграції із зовнішніми цифровими екосистемами, хмарними сховищами та внутрішньою системою автоматизації готелю оцінюється у середньому в 1000 доларів США на рік.

Таким чином, узагальнюючи всі фінансові чинники, загальний річний кошторис реалізації проєкту модернізації тайм-менеджменту для 46 співробітників готелю N буде залежати від обраної комерційної стратегії:

За умови обрання тарифного плану Premium: Сукупні річні інвестиції складуть 7564.48 долара США, з яких 6064.48 долара США припадає на ліцензії, 500 доларів США — на підготовку кадрів та 1000 доларів США — на технічний супровід і розгортання.

За умови обрання тарифного плану Business: Підсумковий річний бюджет проєкту досягне 15294.48 долара США, де 13794.48 долара США складуть витрати на ліцензійне забезпечення, а кошти на навчання та підтримку залишаться незмінними у розмірі 500 та 1000 доларів США відповідно.

Співставлення фінансових параметрів із реальними операційними потребами підприємства підтверджує, що варіант інтеграції Asana Premium є найбільш раціональним компромісом для готелю N. Виділення 7564.48 долара США на рік дозволяє повністю ліквідувати комунікаційний хаос, автоматизувати контроль за якістю та швидкістю прибирання номерів, а також прискорити обробку запитів клієнтів на стійці розміщення, що забезпечить швидку окупність капіталовкладень за рахунок підвищення внутрішньої ефективності використання робочого часу.

Підсумковим етапом фінансово-економічного обґрунтування є точний математичний розрахунок і консолідація всіх статей витрат для формування остаточного бюджету автоматизації. Зведення прямих та супутніх витрат в єдину суму дозволяє менеджменту готелю N чітко оцінити обсяг необхідних фінансових асигнувань на річний період для обох рекомендованих сценаріїв.

Для першого варіанта, який передбачає розгортання ліцензійного пакета Premium, сумарний кошторис витрат формується шляхом додавання вартості річної підписки у розмірі 6064.47 долара США, витрат на внутрішнє навчання персоналу в обсязі 501 долара США та фінансування підтримки і первинного впровадження системи на рівні 1001 долара США. В результаті складання цих показників загальна вартість реалізації проєкту за тарифом Premium становить 7565.47 долара США на рік.

Для другого варіанта, заснованого на розширеній бізнес-платформі, розрахунок загальних витрат за тарифом Business включає вартість річного ліцензійного забезпечення у розмірі 13794.48 долара США, аналогічні витрати на кадрові навчання в обсязі 500 долара США, а також супровід та інтеграцію платформи, що оцінюються в 1000 доларів США. Відповідно, повна сума капіталовкладень для цього сценарію досягає 15294.48 долара США на рік.

Таким чином, річний бюджет на модернізацію системи управління часом та бізнес-процесами для 46 співробітників готелю N становить приблизно 7564.48 долара США у разі обрання оптимального тарифного плану Premium та 15294.48 долара США у разі переходу на розширений план Business.

Різниця у вартості, яка складає понад 7700 доларів США на рік, свідчить на користь першого варіанта, оскільки на початкових етапах цифровізації готельного підприємства базовий набір автоматизованих функцій плану Premium повністю задовольняє операційні потреби служб прийому та господарського забезпечення, гарантуючи при цьому раціональне та ощадливе використання оборотних коштів готелю N.

Інтеграція хмарної платформи Asana в операційну архітектуру готелю N відкриває суттєві можливості для оптимізації внутрішніх ресурсів, забезпечуючи системне підвищення продуктивності праці лінійного та управлінського персоналу. Перехід від традиційних, розпорошених методів контролю до централізованого таск-менеджменту дозволяє мінімізувати часові втрати на міжвідомчу комунікацію, значно скоротити тривалість внутрішніх нарад, а також вивести на якісно новий рівень систему звітності та моніторингу результатів.

вності кожного співробітника.

Головним фактором оптимізації бізнес-процесів є інструментарій Asana, який дозволяє чітко структурувати поточні завдання, координувати спільну роботу підрозділів у режимі реального часу та встановлювати жорсткі, контрольовані дедлайни. Функціонал відстеження та пріоритезації операційних завдань, раціональний розподіл навантаження на зміну та консолідація робочих процесів безпосередньо сприяють усуненню часового хаосу та ощадливому використанню наявних ресурсів.

Важливою практичною перевагою платформи є можливість проведення тематичних обговорень та безпосереднього обміну документами, файлами й регламентами всередині кожної конкретної картки завдання. Такий підхід дозволяє уникнути непродуктивних витрат часу на надмірні та затяжні внутрішні збори, телефонні дзвінки або хаотичне листування в електронній пошті та месенджерах. Як наслідок, вивільняється значний обсяг робочого часу, який працівники служби розміщення та господарського відділу готелю N можуть спрямувати на виконання своїх прямих обов'язків та безпосереднє обслуговування гостей.

Крім комунікаційного ефекту, Asana надає менеджменту готелю потужні інструменти для автоматичного генерування аналітичних звітів. Вони дозволяють об'єктивно оцінювати реальний час виконання завдань, аналізувати виконавчу дисципліну лінійного персоналу та оперативно ідентифікувати «вузькі місця» в бізнес-процесах для їхньої подальшої оптимізації.

Емпіричні розрахунки ефективності використання часу демонструють значний потенціал економії трудовитрат та безпосереднього зростання прибутковості готелю N за рахунок автоматизації рутини.

Якщо припустити, що розгортання платформи Asana дозволяє зберегти в середньому одну годину робочого часу щодня на кожного з сорока шести співробітників підприємства завдяки ліквідації комунікаційних розривів та оптимізації координації, то загальний ефект є надзвичайно вагомим. У масштабах усього готельного комплексу сумарна економія часового фонду становить сорок шість годин за один день роботи.

Цей вивільнений часовий ресурс еквівалентний отриманню додаткових людських ресурсів без розширення штатного розпису, що дозволяє готелю N конвертувати збережені години у вищу швидкість підготовки номерного фонду, прискорення реєстрації клієнтів та загальноекономічне зростання рентабельності бізнесу.

Масштабування щоденних показників економії часу дозволяє визначити довгостроковий фінансовий ефект від інтеграції платформи Asana та оцінити її вплив на загальну рентабельність готелю N. Переведення збережених людських годин у грошовий еквівалент наочно демонструє обсяг прихованих операційних витрат, які підприємство здатне подолати завдяки автоматизації процесів та усуненню комунікаційного хаосу.

Для побудови фінансової моделі проведемо послідовний розрахунок збереженого часового фонду на основі стандартних операційних періодів для всього штату з 46 співробітників.

За умови п'ятиденного робочого тижня сумарна економія часового ресурсу для всього колективу розраховується як добуток 46 збережених годин на день та 5 робочих днів, що становить 230 годин на тиждень.

У місячному вимірі, виходячи з розрахунку середніх чотирьох робочих тижнів, обсяг оптимізованого часу для готельного комплексу досягає значного показника, який становить 920 годин на місяць.

Для конвертації вивільненого часу у фінансові показники доцільно застосувати середній рівень витрат на оплату праці персоналу, який із урахуванням податкових відрахувань та операційних витрат на робоче місце складає в середньому 15 доларів США за одну годину. На основі цих базових даних фінансовий вираз місячної економії визначається через множення 920 збережених годин на тарифну ставку у 15 доларів США, що забезпечує утримання суми в розмірі 13800 доларів США на місяць.

Таким чином, умовне вивільнення грошових коштів за рахунок ліквідації часових витрат становить 13800 доларів США на місяць, що виступає потужним чинником підвищення загальної рентабельності та прибутковості готелю N.

Отримані розрахунки часової та фінансової ефективності підтверджують високу доцільність реалізації цього цифрового проєкту. Порівняння місячного економічного ефекту у розмірі 13800 доларів США із загальною річною вартістю сукупного володіння платформою Asana Premium, яка становить 7565.47 долара США (включаючи ліцензії, внутрішнє навчання та технічний супровід), свідчить про те, що інвестиції у програмне забезпечення повністю окупаються менш ніж за один місяць активної експлуатації системи.

У підсумку, впровадження таск-менеджера дозволяє готелю N не лише оптимізувати внутрішні регламенти та підвищити виконавчу дисципліну лінійних служб, а й трансформувати вивільнені людські ресурси у додатковий прибуток за рахунок максимізації швидкості та якості обслуговування гостей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розв'язано актуальне практичне завдання щодо вдосконалення системи операційного менеджменту готельного підприємства на основі впровадження сучасних інструментів тайм-менеджменту. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку наукових висновків, які мають прикладне значення для індустрії гостинності.

По-перше, на основі аналізу фундаментальних та сучасних наукових джерел визначено, що тайм-менеджмент у готельному бізнесі виступає не просто сукупністю технік планування, а стратегічним елементом системи управління якістю. Специфіка готельного сервісу, що полягає у нерозривності процесів виробництва та споживання послуг, вимагає від менеджменту жорсткого контролю за використанням кожної хвилини робочого часу. Встановлено, що раціональна організація праці лінійного персоналу безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, оскільки швидкість та точність виконання операцій формують первинне та фінальне враження про рівень сервісу. Дослідження класичних методик, включаючи матрицю Ейзенхауера та концепцію коротких фокусних інтервалів Pomodoro, довело доцільність їхньої адаптації до умов динамічного середовища сучасного готельного комплексу для зниження рівня професійного стресу та профілактики вигорання кадрів.

По-друге, в роботі науково обґрунтовано необхідність диференційованого підходу до нормування праці лінійних співробітників, зокрема покоївок та працівників служби розміщення. На основі проведеного аналізу психофізіологічних та соціальних характеристик персоналу було деталізовано три ключові вікові категорії працівників. Молодший персонал демонструє найвищу швидкість операцій та готовність до роботи у гнучких графіках завдяки високій фізичній витривалості та мінімальній кількості сімейних зобов'язань. Середній персонал формує операційне ядро підприємства, поєднуючи оптимальну швидкість роботи із розвиненими комунікаційними навичками, що дозволяє їм ефективно взає-

модіяти з гостями. Старший персонал, попри природне зниження швидкості фізичної праці, компенсує часові показники бездоганною якістю виконання завдань, глибоким досвідом та високою психологічною стійкістю в конфліктних ситуаціях. Це дозволило переорієнтувати їхні функції на наставництво та аудит якості.

По-третє, дослідження операційних процесів фронт-офісу дозволило встановити чіткі часові регламенти для базових процедур служби розміщення. Нормування тривалості реєстрації гостя в межах п'яти-десяти хвилин, обробки бронювання протягом трьох-п'яти хвилин та вирішення поточних запитів за п'ять-п'ятнадцять хвилин створює надійну базу для моніторингу ефективності персоналу. Для досягнення цих показників та усунення комунікаційних розривів між службами готелю було запропоновано та детально розписано алгоритм інтеграції сучасної хмарної платформи Asana. Використання її модулів, таких як інтерактивна дошка Канбан, цифрові календарі та автономна система завдань, дозволяє повністю візуалізувати рух робочих потоків, оперативно фіксувати специфічні побажання клієнтів та здійснювати наскрізний контроль дедлайнів.

По-четверте, у роботі здійснено детальний фінансово-економічний аналіз сукупної вартості володіння програмним забезпеченням для штатної структури готелю, яка налічує сорок шість співробітників. На основі дослідження комерційних пакетів Asana було обґрунтовано, що найбільш раціональним рішенням є впровадження тарифного плану Premium. Сумарний річний бюджет проекту автоматизації за цим сценарієм становить сім тисяч п'ятсот шістдесят п'ять доларів сорок сім центів. Ця сума консолідує витрати на придбання ліцензій у розмірі шести тисяч шістдесяти чотирьох доларів сорока семи центів, витрати на внутрішнє корпоративне навчання кадрів в обсязі п'ятисот одного долара та асигнування на технічний супровід і первинне розгортання системи в розмірі однієї тисячі одного долара. Порівняльний аналіз довів економічну недоцільність безкоштовного плану через відсутність інструментів автоматизації, а також надмірність планів Business та Enterprise для підприємства такого масштабу.

По-п'яте, на основі емпіричних розрахунків було визначено реальний си-

нергетичний ефект від цифрової модернізації робочого простору. Доведено, що усунення неефективних комунікацій, скорочення тривалості внутрішніх нарад та оптимізація міжвідомчої координації дозволяють заощаджувати в середньому одну годину часу щодня на кожного з сорокаб співробітників. У масштабах усього підприємства це забезпечує економію сорока шести годин на день, двохсот тридцяти годин на тиждень та дев'ятисот двадцяти годин на місяць. При середній вартості оплати праці у п'ятнадцять доларів США за годину фінансове вираження місячного економічного ефекту досягає тринадцяти тисяч восьмисот доларів. Зіставлення цієї суми з річними інвестиціями у програмне забезпечення підтверджує, що проєкт цифровізації тайм-менеджменту повністю окупає себе менш ніж за один місяць активної експлуатації платформи.

По-шосте, проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічні перспективи та потенційні ризики впровадження системи. Головними внутрішніми перевагами визначено ліквідацію часового хаосу, підвищення продуктивності праці та прискорення реакції на запити клієнтів, що відкриває вагомі ринкові можливості для зростання конкурентоспроможності та розширення спектру послуг готелю. Водночас ідентифіковано внутрішні обмеження у вигляді потреби в первинному навчанні персоналу та ризиків виникнення природного опору змінам з боку працівників. До ключових зовнішніх загроз віднесено ризики дезорганізації процесів у разі порушення виконавчої дисципліни або масового освоєння подібних технологій конкурентами, що вимагає від керівництва готелю безперервного моніторингу функціонування системи та постійного підвищення цифрової грамотності колективу.

Таким чином, результати дослідження повністю підтверджують гіпотезу про те, що впровадження інструментів сучасного тайм-менеджменту є необхідною і критично важливою умовою для оптимізації бізнес-процесів готельного підприємства. Створення прозорого цифрового середовища на базі платформи Asana дозволяє трансформувати збережені людські ресурси у високу якість обслуговування, забезпечує стабільні конкурентні переваги та гарантує високу економічну ефективність діяльності готелю на сучасному ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. Д., Трифаненко О. С. Тайм-менеджмент як елемент стратегічного управління персоналом підприємств готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Антонова В. О. Цифрові трансформації та автоматизація операційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 112–119.
3. Абрамчук Н. В. Автоматизація бізнес-процесів. *Блоги ЛІГА.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/kmorozova/article/38652> (дата звернення: 19.05.2024).
4. Аграмакова Н. В., Писаревська Г. І., Семенченко А. В. Тайм-менеджмент як основа економічного розвитку підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. щоріч. конф. (м. Харків, 1–2 червня 2017 року). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16426> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Андрієнко І. М. Сучасні тенденції готельного бізнесу. Київ : Знання, 2019. 265 с.
6. Базилевич В. Д. Макроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2015. 575 с.
7. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Сегеда І. В., Колонтаєвський О. П. Управління інформаційним забезпеченням підприємств туристського та готельного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2022. № 2(52). С. 100–107.
8. Бойко Р. М. Ефективний тайм-менеджмент для готельного бізнесу. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 175 с.
9. Варипаєв О. М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колект. монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 411 с.
10. Воржакова Ю. П., Буток К. А. Роль тайм-менеджменту у формуванні

особи. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : ОНПУ, 2021. Секція 1: Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2021/s1.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).

11. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 210 с.

12. Голубко А. І., Прищак М. Д. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу в сучасних умовах. *Вінницький національний технічний університет : інституційний репозитарій*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).

13. Гордієнко О. В. Маркетинг у сфері послуг. Київ : Либідь, 2017. 180 с.

14. Гриценко І. В. Економіка і організація готельного господарства. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

15. Губар О. Є., Якушев О. В. Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 60–67.

16. Державний комітет статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).

17. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).

18. Джонс П. Готельний менеджмент : пер. з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 476 с.

19. Дунда С. П., Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670> (дата звернення: 21.05.2026).

20. Іваненко І. І. Економіка готельного бізнесу. Львів : Львівська політехніка, 2018. 320 с.

21. Інформаційні технології в готельному бізнесі : навч. посіб. / за ред.

В. М. Іваненка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 340 с.

22. Кириленко О. О. Готельний бізнес: організація та управління. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 290 с.

23. Коваленко Ю. О. Управління персоналом в готельному бізнесі. Київ : Академвидав, 2017. 290 с.

24. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 126–135.

25. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.

26. Мартинюк Н. І. Управління розвитком готельного бізнесу. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2017. 195 с.

27. Міщенко В. В. Стратегії розвитку готельного бізнесу. Київ : КНЕУ, 2018. 280 с.

28. Павленко О. М. Управління готелем: теорія і практика. Київ : Либідь, 2017. 255 с.

29. Петрова І. П. Основи управління підприємствами готельного господарства. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2019. 215 с.

30. Савченко І. В. Інноваційні технології in готельному бізнесі. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 260 с.

31. Сегеда І. В. Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Івано-Франківськ, 2018. 21 с.

32. Сидоренко В. В. Управління операційною діяльністю в готельному бізнесі. Харків : Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 245 с.

33. Смирнова Т. І. Сучасні технології управління часом. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 198 с.

34. Терещенко А. В. Основи тайм-менеджменту. Одеса : Астропринт, 2016. 210 с.

35. Туристичний бізнес : підручник / за ред. О. О. Нікіфорова. Львів :

Львівська політехніка, 2015. 395 с.

36. Управління якістю послуг у готельному бізнесі : навч. посіб. / за ред. В. В. Сидоренко. Київ : Либідь, 2016. 310 с.

37. Федоренко О. В. Економіка підприємств готельного типу. Київ : КНЕУ, 2018. 275 с.

38. Чкан А. С., Чкан І. О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-11> (дата звернення: 15.05.2026).

39. Шевченко А. Г. Основи економіки та управління готелями. Дніпро : ДНУ, 2019. 235 с.

40. Segeda I., Obolentseva L., Aleksandrova S. Development of a model of personnel management in the hotel industry. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. Vol. 5, no. 4(61). P. 6–9. URL: <http://journals.urau.ua/tarp/article/view/243290> (дата звернення: 14.05.2026).

ДОДАТКИ