

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра туризму і готельного господарства
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Моніторинг в системі стратегічного управління підприємств
готельного бізнесу»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ХарГРС 22-1
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)

Кукленко А.А.
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Давидов Є.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

«19 » « 06 » 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.
Здобувачка Кукленко А.А.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії
Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«__19__» «__06__» 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » « 03 » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Кукленко Анастасії Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Моніторинг в системі стратегічного управління підприємств готельного бізнесу», керівник роботи Давидов Євген Олександрович, ст. викладач., затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-032.
2. Строк подання здобувачом роботи 19 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практик.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти моніторингу в системі стратегічного управління підприємств готельного бізнесу. 2. Аналіз системи моніторингу та системи стратегічного управління підприємств готельного бізнесу. 3. Удосконалення системи моніторингу в системі стратегічного управління підприємств готельного бізнесу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Узагальнення підходів до визначення поняття «стратегічне управління». 2. Система стратегічного управління підприємством. 3. Основні принципи стратегічного управління підприємством. 4. Підходи до визначення моніторингу. 5. Моніторинг в системі стратегічного управління підприємством. 6. Особливості та специфіка моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу. 7. Інструментарій моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу. 8. Динаміка основних показників виробничої програми готелю Premier Hotel. 9. Аналіз стратегічного середовища готелю Premier Hotel. 10. Аналіз системи моніторингу показників діяльності готельного підприємства. 11. Напрями удосконалення системи моніторингу українських готелів на основі світового досвіду. 12. Система КРІ стратегічного моніторингу діяльності готельного підприємства. 13. Оцінювання інтегрального показника стратегічного моніторингу. 14. Характеристика пропозицій щодо удосконалення стратегічного моніторингу готелю.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>2.03. – 21.03</i>	
2.	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>23.03 – 11.04</i>	
3.	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>13.04 – 02.05</i>	
4.	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>04.05 – 23.05</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>25.05 – 30.05</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>01.06 – 6.06</i>	
7.	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>8.06 – 20.06</i>	

Здобувачка

_____ Кукленко А.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Давидов Є.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність, принципи та функції стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу.....	8
1.2. Моніторинг як складова системи стратегічного управління підприємством.....	19
1.3. Методи та інструменти моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «N»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	42
2.2. Оцінювання результатів господарської діяльності та стратегічного розвитку підприємства.....	48
2.3. Аналіз системи моніторингу показників діяльності готельного підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи моніторингу діяльності підприємства.....	69
3.2. Розроблення комплексу ключових показників ефективності (КРІ) для стратегічного моніторингу.....	81
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів: розроблення Dashboard стратегічного моніторингу.....	86
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Ефективність діяльності підприємств в сучасних умовах значною мірою залежить від його системи управління, що у свою чергу визначається різноманітними чинниками, особливе значення серед яких має відповідність умовам господарювання та рівень координованості в системі управління. Оскільки середовище, в якому діють підприємства сьогодні, постійно змінюється, динаміка ринкових умов збільшує рівень невизначеності зовнішнього середовища. Ці фактори прямо впливають на рівень інформаційного забезпечення та моніторингу зовнішніх та внутрішніх процесів діяльності підприємства.

Умови невизначеності та швидкої динаміки змін умов господарювання, особливо в сучасних кризових умовах, вимагають від підприємств впровадження механізмів постійного моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення ефективної системи управління. Ці механізми повинні забезпечувати гнучкість, відкритість до зовнішнього середовища та здатність до своєчасного адаптивного удосконалення.

Проблеми теоретичних та методичних основ функціонування систем інформаційного забезпечення управління та моніторингу факторів діяльності підприємства, а також їх впровадження як важливої складової управління підприємством, були об'єктом досліджень багатьох науковців: В. Герасименко, К. Горячова, Я. Жаліла, В. Пастухова, В. Порожня, В. Сизоненко, В. Акулов, В. Белозерський, В. Винокуров, Л. Гітельман, В. Єфремов, П. Логінов та ін.

Однак проблеми використання інформаційного забезпечення задля формування системи моніторингу як фактору підвищення ефективності діяльності підприємства висвітлений недостатньо і потребує подальшого вивчення, що обумовлює тему та мету кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – формування моніторингу в системі стратегічного управління підприємств готельного бізнесу.

Об'єктом роботи є процеси формування моніторингу в системі

стратегічного управління підприємств готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до формування моніторингу в системі стратегічного управління підприємств готельного бізнесу з метою підвищення ефективності його роботи.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу та визначити місце моніторингу в системі стратегічного менеджменту.

2. Узагальнити наукові підходи до сутності, функцій, принципів та інструментів моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу.

3. Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності готельного підприємства та оцінити діючу систему моніторингу його стратегічного розвитку.

4. Виявити проблеми та резерви підвищення ефективності моніторингу в системі стратегічного управління підприємством готельного бізнесу.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління готельним підприємством та обґрунтувати їх економічну ефективність.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися матеріали наукових публікацій, видання періодичної літератури, державної і відомчої статистики та звітність роботи вітчизняних підприємств готельного бізнесу, інформація мережі Інтернет.

При наборі тексту кваліфікаційної роботи використовувалася програма Microsoft Office Word 2003. При побудові діаграм, таблиць і розробці презентації були використані програми Microsoft Office PowerPoint 2013 та Microsoft Office Excel 2013.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 121 сторінка, у тому числі основного тексту – 98 сторінок. Робота містить: 26 таблиць, 9 рисунків, 1 формулу, список використаних джерел (72 найменування, викладених на 7 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, принципи та функції стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання невизначеності особливого значення набуває стратегічне управління підприємством. Саме стратегічне управління забезпечує довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища. Для підприємств готельного бізнесу стратегічне управління є одним із ключових інструментів забезпечення стійкого функціонування та досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «стратегічне управління». Відмінності у визначеннях пояснюються складністю самого процесу управління, багатогранністю його функцій та різними науковими школами менеджменту.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту, серед учених досі не існує єдиного підходу до трактування поняття «стратегічне управління». Це пояснюється складністю та багатогранністю даної економічної категорії, яка поєднує процеси планування, організації, координації, контролю та адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища. Одні науковці акцентують увагу на досягненні довгострокових цілей підприємства, інші розглядають стратегічне управління як механізм формування конкурентних переваг або як систему прийняття стратегічних рішень. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення найбільш поширених наукових підходів до визначення сутності стратегічного

управління, що дозволить більш повно розкрити зміст даного поняття та сформулювати власне бачення його ролі в забезпеченні ефективного розвитку підприємства [1-7]. Результати такого узагальнення наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до визначення поняття «стратегічне управління» [1-7]

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегічне управління – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку організації.
М. Портер	Стратегічне управління пов'язане з формуванням та підтримкою конкурентних переваг підприємства на ринку.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегічне управління являє собою процес визначення місії, цілей, розроблення стратегій та контролю їх виконання.
Ф. Давід	Стратегічне управління – мистецтво та наука формулювання, реалізації й оцінювання управлінських рішень, які забезпечують досягнення цілей організації.
Г. Мінцберг	Стратегічне управління є поєднанням запланованих і адаптивних управлінських дій, спрямованих на розвиток підприємства.
Узагальнення автора	Стратегічне управління являє собою безперервний процес формування, реалізації та контролю довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що більшість науковців розглядають стратегічне управління як безперервний процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Основною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового успіху підприємства. На відміну від оперативного управління, яке орієнтоване на вирішення поточних завдань, стратегічне управління формує перспективи розвитку організації на декілька років уперед. Воно дозволяє визначити напрями діяльності підприємства, оцінити можливості та загрози

зовнішнього середовища, сформувати конкурентні переваги та забезпечити стійкі позиції на ринку.

Для підприємств готельного бізнесу стратегічне управління має особливе значення через високу залежність від змін ринкової кон'юнктури, сезонності попиту, поведінки споживачів та розвитку туристичної індустрії. Ефективна стратегія дозволяє готельному підприємству своєчасно реагувати на зміни потреб клієнтів, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати високий рівень якості послуг [5].

Сутність стратегічного управління найбільш повно розкривається через його функції. До основних функцій стратегічного управління належать:

- стратегічне планування;
- організація реалізації стратегії;
- мотивація персоналу;
- стратегічний контроль;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- коригування стратегічних рішень [7].

Важливим елементом стратегічного управління є процес стратегічного планування. Він передбачає формування місії підприємства, визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій та вибір найбільш ефективного напрямку розвитку.

Процес стратегічного управління зазвичай складається з декількох взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є визначення місії підприємства та формування його стратегічного бачення. На цьому етапі встановлюються основні цінності організації та її довгострокові орієнтири розвитку.

Другий етап передбачає проведення стратегічного аналізу. Для цього використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, SPACE-аналіз та інші методи стратегічної діагностики.

Наступним етапом є формування стратегічних цілей підприємства.

Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Після визначення цілей здійснюється розроблення стратегії розвитку підприємства.

Після вибору стратегії відбувається її практична реалізація. На цьому етапі особливого значення набуває ефективна організація роботи персоналу, забезпечення необхідними ресурсами та створення системи контролю виконання стратегічних завдань [8].

Завершальним етапом стратегічного управління виступає контроль та моніторинг результатів реалізації стратегії. Його метою є своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Особливу роль у системі стратегічного управління відіграє моніторинг. Він забезпечує безперервне спостереження за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості розвитку. Саме завдяки моніторингу керівництво отримує актуальну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Для підприємств готельного бізнесу об'єктами стратегічного моніторингу можуть виступати рівень завантаження номерного фонду, середня вартість проживання, доходи від реалізації послуг, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингової діяльності, конкурентне середовище та інші показники [8].

Таким чином, стратегічне управління є комплексною системою управлінських процесів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Його ефективність значною мірою залежить від якості стратегічного аналізу, обґрунтованості управлінських рішень та дієвості системи моніторингу. Для підприємств готельного бізнесу стратегічне управління виступає важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та успішного функціонування на ринку готельних послуг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система стратегічного управління підприємством

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які формують основу процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень. Принципи стратегічного управління визначають загальні правила та вимоги до формування стратегії підприємства, забезпечують узгодженість управлінських дій та сприяють досягненню довгострокових цілей розвитку. Особливого значення вони набувають для підприємств готельного бізнесу, діяльність яких здійснюється в умовах високої конкуренції, мінливого попиту та необхідності постійної адаптації до змін зовнішнього середовища [9].

Узагальнення основних принципів стратегічного управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи стратегічного управління підприємством

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Орієнтація діяльності підприємства на досягнення визначених стратегічних цілей.
Системність	Розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів.
Комплексність	Урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток підприємства.
Безперервність	Постійне здійснення процесів стратегічного планування, контролю та коригування.
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури.
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу та достовірної інформації при прийнятті рішень.
Ефективність	Орієнтація на досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів.
Адаптивність	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та нові виклики.
Інноваційність	Спрямованість на впровадження нових технологій, методів управління та бізнес-рішень.
Контрольованість	Забезпечення моніторингу виконання стратегії та оцінювання результатів її реалізації.

Одним із базових принципів стратегічного управління є принцип цілеспрямованості. Він передбачає орієнтацію всієї діяльності підприємства на досягнення чітко визначених довгострокових цілей. Формування стратегічних цілей дозволяє підприємству визначити бажаний стан у майбутньому та сконцентрувати ресурси на його досягненні. Для підприємств готельного бізнесу такими цілями можуть бути підвищення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, зростання прибутковості або покращення якості обслуговування клієнтів.

Важливим принципом є системність, відповідно до якого підприємство розглядається як єдина система, що складається з взаємопов'язаних елементів. У процесі стратегічного управління необхідно враховувати взаємозв'язок між виробничими, фінансовими, кадровими, маркетинговими та іншими підсистемами підприємства. Зміни в одному структурному елементі можуть впливати на результати функціонування всієї організації, тому стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням системного підходу.

Тісно пов'язаним із системністю є принцип комплексності. Він передбачає врахування максимально широкого кола чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства. Під час розроблення стратегії необхідно аналізувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори зовнішнього середовища. Для готельного бізнесу особливо важливими є зміни туристичних потоків, рівень доходів населення, розвиток транспортної інфраструктури, цифровізація економіки та конкурентна ситуація на ринку.

Однією з характерних особливостей стратегічного управління є його безперервність. Зовнішнє середовище постійно змінюється, тому стратегія не може бути розроблена один раз і залишатися незмінною протягом тривалого періоду. Процес стратегічного управління повинен здійснюватися на постійній основі та включати регулярний аналіз ситуації, контроль досягнення цілей та внесення необхідних коригувань.

Важливе місце займає принцип гнучкості. Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності, що потребує здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість стратегічного управління дозволяє своєчасно коригувати цілі, змінювати напрями розвитку та адаптувати діяльність підприємства до нових умов господарювання. Для підприємств готельного бізнесу цей принцип набув особливої актуальності в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання сучасних методів економічного аналізу, прогнозування та стратегічного планування. Управлінські рішення повинні базуватися на достовірній інформації, результатах аналітичних досліджень та об'єктивній оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища. Це дозволяє знизити ризики прийняття неефективних рішень та підвищити результативність стратегічного управління [10].

Не менш важливим є принцип ефективності. Його сутність полягає в забезпеченні максимально можливого результату при раціональному використанні наявних ресурсів. Реалізація стратегії повинна сприяти зростанню прибутковості підприємства, підвищенню продуктивності праці, зміцненню ринкових позицій та покращенню фінансового стану.

Принцип адаптивності тісно пов'язаний із гнучкістю та передбачає здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах успішність підприємства значною мірою визначається його здатністю швидко реагувати на нові виклики та використовувати можливості, які виникають у результаті змін ринкової кон'юнктури.

Серед сучасних принципів стратегічного управління особливого значення набуває принцип інноваційності. Він передбачає орієнтацію підприємства на впровадження нових технологій, цифрових рішень, сучасних методів управління та інноваційних послуг. Для підприємств готельного бізнесу інноваційність є важливою передумовою підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку [11].

Важливою складовою стратегічного управління виступає принцип контрольованості. Він передбачає створення системи моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегії. Завдяки стратегічному контролю керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та приймати коригувальні рішення.

Таким чином, принципи стратегічного управління формують методологічну основу процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства. Їх дотримання забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективне використання ресурсів, своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку. Для підприємств готельного бізнесу застосування зазначених принципів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій, підвищення якості послуг та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Функції стратегічного управління являють собою взаємопов'язані види управлінської діяльності, за допомогою яких забезпечується формування, реалізація та контроль стратегії розвитку підприємства. Саме через виконання відповідних функцій досягається узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Для підприємств готельного бізнесу ефективне виконання функцій стратегічного управління є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

У науковій літературі склад функцій стратегічного управління може відрізнятися залежно від підходу автора, проте більшість дослідників виділяють такі основні функції: стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію реалізації стратегії, мотивацію, стратегічний контроль та моніторинг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні функції стратегічного управління підприємством

Функція	Характеристика
Стратегічний аналіз	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей і загроз розвитку.
Стратегічне планування	Формування місії, бачення, стратегічних цілей та розроблення стратегій розвитку підприємства.
Організація реалізації стратегії	Створення умов для виконання стратегічних рішень, розподіл ресурсів і повноважень.
Мотивація	Формування зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства.
Стратегічний контроль	Оцінювання результатів реалізації стратегії та ступеня досягнення поставлених цілей.
Моніторинг та коригування	Безперервне спостереження за змінами середовища та внесення необхідних змін до стратегії.

Першою функцією стратегічного управління є стратегічний аналіз. Його основним завданням виступає оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У процесі аналізу досліджуються економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Одночасно здійснюється оцінка внутрішнього потенціалу організації, її ресурсного забезпечення, фінансового стану, кадрового потенціалу та рівня конкурентоспроможності. Для реалізації цієї функції широко використовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера та інші аналітичні інструменти [12].

Наступною функцією є стратегічне планування. Воно передбачає формування місії підприємства, визначення стратегічного бачення, встановлення довгострокових цілей та розроблення шляхів їх досягнення. Стратегічне планування дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства та сформулювати систему пріоритетів управлінської діяльності. Для підприємств готельного бізнесу стратегічне планування має важливе значення, оскільки дозволяє враховувати тенденції розвитку туристичної галузі та

своєчасно реагувати на зміни попиту на готельні послуги.

Функція організації реалізації стратегії полягає у створенні необхідних умов для виконання стратегічних рішень. Вона включає формування відповідної організаційної структури, розподіл ресурсів, визначення повноважень і відповідальності працівників, а також координацію діяльності структурних підрозділів. Навіть найбільш досконала стратегія не забезпечить очікуваних результатів без належної організації її виконання.

Важливе місце в системі стратегічного управління займає функція мотивації. Реалізація стратегічних цілей значною мірою залежить від рівня зацікавленості персоналу в досягненні запланованих результатів. Тому керівництво повинно формувати ефективну систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, спрямовану на підтримку стратегічних пріоритетів підприємства. У сфері готельного бізнесу особливого значення набуває мотивація персоналу до підвищення якості обслуговування гостей та впровадження інноваційних рішень [14].

Функція стратегічного контролю передбачає оцінювання результатів реалізації стратегії та визначення рівня досягнення поставлених цілей. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та розробляти коригувальні заходи. Об'єктами стратегічного контролю можуть виступати фінансові результати діяльності, ринкова частка підприємства, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці та інші показники ефективності.

Особливу роль у сучасних умовах виконує функція моніторингу та коригування стратегії. Вона передбачає постійне спостереження за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінювання нових можливостей і загроз, а також внесення відповідних змін до стратегічних планів. Для підприємств готельного бізнесу стратегічний моніторинг може охоплювати аналіз попиту на послуги, змін у поведінці споживачів, діяльності конкурентів, інноваційних тенденцій та макроекономічної ситуації.

Таким чином, функції стратегічного управління утворюють єдину

взаємопов'язану систему, що забезпечує формування, реалізацію та вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Їх ефективне виконання дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, досягати поставлених стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Моніторинг як складова системи стратегічного управління підприємством

Питання оцінювання економічного впливу туристичної сфери на розвиток національної економіки, а також дослідження закономірностей функціонування і перспектив розвитку туристичного ринку перебувають у центрі уваги як українських, так і зарубіжних науковців. У науковій літературі значна увага приділяється проблемам формування конкурентоспроможного туристичного продукту, підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, розвитку туристичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку туристичних територій. Водночас сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими ризиками, глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки та зміною споживчих уподобань, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до управління туристичною галуззю [10].

Особливої актуальності набуває питання систематичного дослідження стану туристичного ринку України, оскільки його розвиток відбувається в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Недостатній практичний досвід ефективного управління туристичною сферою в кризових умовах, необхідність адаптації до нових ринкових реалій, а також швидкі зміни у світовому туристичному просторі обумовлюють потребу в регулярному моніторингу основних показників функціонування галузі. Саме моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти розвитку туристичного ринку, оцінювати ефективність

управлінських рішень та формувати обґрунтовані прогнози щодо його подальшого розвитку.

Сучасний туристичний ринок характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, прискоренням інноваційних процесів та значними структурними трансформаціями. На діяльність туристичних підприємств істотно впливають технологічні зміни, активне впровадження цифрових сервісів, розвиток онлайн-платформ бронювання, зміна моделей поведінки споживачів, а також коливання попиту і пропозиції на туристичні послуги. У таких умовах забезпечення конкурентних переваг туристичних підприємств значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та використовувати сучасні інструменти аналітичного супроводу управлінських процесів [13].

Важливим інструментом інформаційного забезпечення управління туристичною сферою виступає моніторинг. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття. Так, Ж. Г. Ганієва визначає моніторинг як безперервне спостереження за певним процесом з метою встановлення ступеня його відповідності запланованим результатам. Таке трактування акцентує увагу на контролюючій та оціночній функціях моніторингу [4].

На думку Н. Ф. Реймерса, моніторинг поєднує дві взаємопов'язані функції – спостереження та попередження. Його сутність полягає у визначенні системи ключових показників, які характеризують стан об'єкта дослідження, зборі та аналізі інформації в динаміці, а також порівнянні отриманих результатів із базовими значеннями та нормативними вимогами. Такий підхід підкреслює превентивний характер моніторингу та його роль у своєчасному виявленні негативних тенденцій [16].

Ю. Дукач розглядає моніторинг як процес систематичного спостереження за реалізацією програм або проєктів шляхом збору, обробки та аналізу інформації через визначені проміжки часу відповідно до єдиної методики та заздалегідь встановлених індикаторів. У цьому випадку основна увага

приділяється оцінюванню досягнення поставлених цілей і результативності реалізованих заходів [17].

О. Пархомчук наголошує, що регулярний моніторинг є інструментом вимірювання результатів діяльності, ефективності та результативності надання послуг або реалізації програм. Такий підхід дозволяє визначати рівень досягнення поставлених завдань та оцінювати ефективність використання ресурсів [18].

За визначенням Т. Кицак, моніторинг являє собою постійне спостереження за процесами з метою встановлення їх відповідності очікуваним результатам або початковим припущенням, а також оцінювання та прогнозування змін під впливом діяльності людини. Дане трактування підкреслює аналітичну та прогностичну функції моніторингу, що є особливо важливими для управління розвитком складних соціально-економічних систем.

Крім того, моніторинг туристичного ринку виконує важливу інформаційно-аналітичну функцію, забезпечуючи органи державного управління, місцевого самоврядування та суб'єктів туристичного бізнесу актуальними даними щодо стану та тенденцій розвитку галузі. Результати моніторингу дозволяють своєчасно виявляти зміни у туристичних потоках, оцінювати рівень завантаженості туристичної інфраструктури, визначати ефективність реалізації регіональних і державних програм розвитку туризму, а також формувати обґрунтовані стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій. В умовах післявоєнного відновлення економіки України значення моніторингу суттєво зростає, оскільки він сприяє виявленню перспективних напрямів розвитку туристичної діяльності, оцінці інвестиційної привабливості регіонів та визначенню пріоритетних заходів щодо відновлення туристичної інфраструктури. Саме тому формування ефективної системи моніторингу туристичного ринку є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку туристичної сфери та підвищення її внеску в соціально-економічний розвиток країни [15].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дає підстави

стверджувати, що моніторинг є комплексним процесом безперервного спостереження, збору, аналізу та оцінювання інформації про стан об'єкта дослідження, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень, прогнозування можливих змін та формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень. У сфері туризму моніторинг виступає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінювати тенденції розвитку ринку, визначати рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Підходи до визначення моніторингу надано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення моніторингу [4,16,17,18]

Автор	Визначення
Ж.Г. Ганієва	Моніторинг – безперервне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату
Н.Ф. Реймерс	Суть моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження і попередження. Вчений підкреслює, що моніторинг – це визначення невеликої кількості показників, які відображають стан системи
Ю. Дукач	Моніторинг – спостереження за реалізацією програми чи проекту, яке відбувається шляхом збору й аналізу інформації через певні проміжки часу, за єдиною методикою, відповідно до попередньо визначених індикаторів
О. Пархомчук	Регулярний моніторинг результатів, ефективності, результативності послуг або програм розуміється як вимірювання результатів
Т. Кицак	Моніторинг – постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первісним припущенням – спостереження, оцінювання й прогнозування стану довкілля у зв'язку з діяльністю людини
М. Лендъел	Моніторинг – система регулярного відстеження змін, які відбуваються або в усьому суспільстві, або в його окремих суб'єктах за умови регулярного застосування одних і тих самих принципів вибірки та інструментарію для збирання даних

На нашу думку, моніторинг доцільно розглядати як комплексний процес систематичного збору, накопичення, обробки, аналізу та інтерпретації інформації про стан і тенденції розвитку певного об'єкта дослідження. Отримані в результаті моніторингу дані можуть використовуватися для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оцінювання результативності реалізованих заходів, формування стратегічних напрямів розвитку, а також для інформування зацікавлених сторін щодо поточного стану та перспектив функціонування відповідної системи. Крім того, моніторинг виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання моніторинг результатів діяльності підприємства є одним із ключових елементів системи забезпечення та підвищення його конкурентоспроможності. Значення цього процесу полягає в можливості безперервного спостереження за показниками діяльності підприємства, своєчасного виявлення негативних тенденцій і потенційних загроз, а також визначення резервів підвищення ефективності функціонування. Завдяки постійному надходженню актуальної інформації керівництво підприємства отримує можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати стратегію розвитку та приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Фактично моніторинг являє собою систему безперервного відстеження параметрів ринку на основі використання спеціально визначених показників та індикаторів. До таких показників можуть належати обсяги реалізації послуг, кількість споживачів, рівень завантаженості підприємства, ціни на послуги, рівень доходів, частка ринку, динаміка попиту та пропозиції, показники прибутковості, інвестиційної активності та інші характеристики ринкового середовища. Сукупність зазначених індикаторів дозволяє оцінити поточний стан ринку, виявити закономірності його розвитку та сформувати

інформаційну базу для прогнозування майбутніх змін.

Особливого значення моніторинг набуває у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу, де ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності та залежністю від значної кількості зовнішніх факторів. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичного бізнесу свідчить про появу нових можливостей для активізації господарської діяльності, розширення асортименту основних, додаткових та супутніх послуг, упровадження інноваційних технологій обслуговування та цифрових інструментів взаємодії зі споживачами. На розвиток туристичного ринку суттєво впливають демографічні процеси, рівень доходів населення, соціально-економічна ситуація, державна політика у сфері туризму, міжнародна мобільність населення, розвиток транспортної інфраструктури та інформаційно-комунікаційних технологій [18].

У зв'язку з цим моніторинг туристичного ринку є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємств туристичної сфери та адаптації до сучасних викликів. Його результати забезпечують своєчасне виявлення змін у структурі попиту, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, визначення перспективних напрямів розвитку туристичних продуктів та послуг, а також формування стратегічних програм розвитку галузі.

Об'єктом моніторингу виступає кон'юнктурний механізм функціонування ринку, а також сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на його розвиток у короткостроковій і довгостроковій перспективах. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови, які визначають особливості діяльності суб'єктів господарювання та формують тенденції розвитку ринку.

У широкому розумінні моніторинг являє собою систему постійного спостереження за ринковими процесами, фінансово-господарською діяльністю підприємств, реалізацією інвестиційних програм та проєктів, а також змінами у зовнішньому середовищі. Його головне призначення полягає не лише у фіксації

поточного стану об'єкта дослідження, а й у забезпеченні можливості прогнозування майбутніх змін та формування науково обґрунтованої інформаційної бази для стратегічного управління [20].

Важливим аспектом організації моніторингу є визначення його основних завдань, серед яких доцільно виокремити:

- виявлення, аналіз та оцінювання поточного стану економічного середовища, ринкової ситуації та ключових тенденцій розвитку галузі;
- визначення системи показників та індикаторів, які найбільш повно характеризують стан об'єкта моніторингу;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами діяльності підприємства та факторами зовнішнього середовища;
- своєчасне виявлення ризиків, загроз і можливостей для розвитку підприємства;
- оцінювання ефективності реалізації стратегічних і поточних управлінських рішень;
- забезпечення контролю за виконанням встановлених нормативів, стандартів та зобов'язань;
- формування інформаційної бази для прогнозування подальшого розвитку ринку та розроблення програм підвищення ефективності діяльності підприємства [21].

Отже, моніторинг є важливим інструментом сучасного управління, який забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття рішень, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств та створює необхідні умови для забезпечення їхньої стійкої конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

У сучасній економіці моніторинг виступає одним із найважливіших інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення управління та розглядається як цілісна система безперервного спостереження, збору, накопичення, обробки та аналізу інформації про стан і розвиток певного об'єкта. Основною метою моніторингу є отримання актуальних та достовірних

даних для оцінювання поточної ситуації, виявлення закономірностей функціонування системи, визначення тенденцій її розвитку та прогнозування можливих змін у майбутньому. На відміну від разових досліджень, моніторинг має безперервний характер, що дозволяє своєчасно фіксувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати їхній вплив на діяльність суб'єкта господарювання та забезпечувати оперативне реагування на нові виклики.

У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності ринкового середовища значення моніторингу постійно зростає. Саме завдяки систематичному відстеженню ключових економічних, фінансових, виробничих та маркетингових показників підприємства отримують можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, визначати причини їх виникнення та розробляти коригувальні заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства [22].

Особливого значення моніторинг набуває у сфері туризму, готельного та ресторанного господарства, де результати діяльності значною мірою залежать від змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, сезонних коливань попиту, економічної ситуації в країні та міжнародних тенденцій розвитку туристичного ринку. У таких умовах моніторинг виступає важливим інструментом формування ефективної системи управління підприємством, оскільки забезпечує своєчасне отримання інформації про стан ринку, потреби споживачів, рівень конкуренції та ефективність використання ресурсів. Це створює необхідні передумови для підвищення якості обслуговування, удосконалення асортименту послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємств на ринку.

Туристична галузь відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави, оскільки сприяє збільшенню валютних надходжень, активізації інвестиційної діяльності, розвитку малого та

середнього бізнесу, створенню робочих місць та підвищенню добробуту населення. Крім того, туризм стимулює розвиток багатьох суміжних галузей економіки, серед яких транспорт, торгівля, будівництво, культура, сфера послуг та рекреаційна діяльність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення ефективної системи моніторингу туристичного ринку, яка дозволяє не лише оцінювати його поточний стан, а й визначати перспективні напрями розвитку, виявляти потенційні ризики та формувати механізми підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Важливим чинником успішного розвитку туристичної індустрії України є вивчення, аналіз та адаптація передового міжнародного досвіду організації туристичної діяльності. Інтеграція України до світового туристичного простору потребує впровадження сучасних технологій управління, цифрових сервісів, інноваційних підходів до формування туристичного продукту та використання ефективних механізмів просування послуг на внутрішньому й міжнародному ринках. Реалізація цих завдань неможлива без проведення систематичного моніторингу ринку туристичних, готельних та ресторанних послуг, який забезпечує отримання об'єктивної інформації щодо попиту, конкурентного середовища, рівня задоволеності споживачів та ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

У широкому розумінні моніторинг являє собою сукупність взаємопов'язаних наукових, методичних, технічних, організаційних, інформаційних та аналітичних заходів, спрямованих на постійне спостереження за станом і тенденціями розвитку економічних, соціальних, природних та техногенних процесів. Його основним завданням є своєчасне виявлення змін у досліджуваному середовищі, визначення характеру та масштабів їхнього впливу на функціонування системи, а також формування інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [23].

З методологічної точки зору моніторинг є складним багатоетапним процесом, який охоплює визначення цілей дослідження, формування системи показників, збір первинної інформації, її обробку та систематизацію,

проведення аналітичних розрахунків, оцінювання результатів і розроблення прогнозів. Важливою особливістю моніторингу є його орієнтація не лише на констатацію поточного стану об'єкта дослідження, а й на виявлення закономірностей розвитку, причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами та формування сценаріїв майбутнього розвитку. Саме тому моніторинг виступає не лише інструментом контролю, а й важливим механізмом стратегічного управління, який дозволяє забезпечити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності їх функціонування в довгостроковій перспективі.

Поняття «моніторинг» походить від англійського терміна *monitoring*, який перекладається як спостереження, контроль, відстеження або нагляд за певним процесом чи явищем. Водночас його етимологічною основою є латинське слово *monitor*, що означає «той, хто попереджає», «нагадує», «радник» або «застерігач». Така семантика відображає сутність моніторингу як інструменту своєчасного виявлення змін, відхилень та потенційних загроз у функціонуванні певної системи. Первісне значення цього терміна акцентує увагу не лише на фіксації фактів або подій, а й на попереджувальній функції, яка полягає у забезпеченні можливості завчасного реагування на негативні тенденції та ризики [24].

У сучасній науковій та управлінській практиці моніторинг розглядається значно ширше, ніж просте спостереження. Він охоплює комплекс взаємопов'язаних процедур зі збору, систематизації, обробки, аналізу та інтерпретації інформації про стан об'єкта дослідження. Його основне призначення полягає у формуванні інформаційної бази для оцінювання ефективності функціонування системи, визначення тенденцій її розвитку, прогнозування можливих змін та розроблення обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому моніторинг виступає одним із ключових елементів сучасних систем управління, планування та контролю.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, моніторинг доцільно визначати як безперервний або періодичний процес цілеспрямованого спостереження за

станом певного об'єкта, явища чи процесу, який здійснюється на основі спеціально розробленої системи показників та критеріїв оцінювання. Його реалізація передбачає регулярне отримання інформації, її порівняння з нормативними, плановими або базовими значеннями, виявлення відхилень та визначення причин їх виникнення. Важливою особливістю моніторингу є його орієнтація не лише на аналіз поточної ситуації, а й на прогнозування подальшого розвитку подій та формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності.

У системі управління моніторинг виконує низку важливих функцій, серед яких інформаційна, контрольна, аналітична, діагностична, прогностична та попереджувальна. Інформаційна функція полягає у забезпеченні керівництва актуальними даними про стан об'єкта управління. Контрольна функція спрямована на оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим показникам. Аналітична та діагностична функції забезпечують виявлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими процесами та визначення факторів, що впливають на результати діяльності. Прогностична функція дозволяє передбачати можливі зміни у майбутньому, а попереджувальна – своєчасно виявляти ризики та загрози для подальшого розвитку системи.

Особливо важливого значення моніторинг набуває для підприємств туристичної індустрії, діяльність яких значною мірою залежить від мінливості зовнішнього середовища, сезонних коливань попиту, змін у поведінці споживачів, рівня конкурентної боротьби та загальної соціально-економічної ситуації. У таких умовах систематичне проведення моніторингу дозволяє своєчасно отримувати інформацію про стан туристичного ринку, тенденції розвитку попиту на туристичні, готельні та ресторанні послуги, зміни у вподобаннях клієнтів та діяльності конкурентів.

Крім того, результати моніторингу створюють інформаційну основу для розроблення стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної сфери. Завдяки використанню сучасних методів моніторингу суб'єкти господарювання

отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати якість послуг, удосконалювати систему обслуговування споживачів, оптимізувати використання ресурсів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, моніторинг виступає не лише інструментом контролю та оцінювання, а й важливим механізмом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії в умовах динамічного ринкового середовища [25].

Характеристику та опис здійснення моніторингу надано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості здійснення моніторингу

Показники	Характеристика, опис
Термін здійснення	Постійно, протягом усього періоду діяльності підприємства або реалізації проекту
Масштаб	Щоденна діяльність, індикатори продукту, результатів, хід виконання робіт і змін
Основні учасники	Працівники, цільова аудиторія підприємства або проекту
Процес здійснення	Регулярні робочі зустрічі, інтерв'ю та інші методи – щомісячні, квартальні огляди та вивчення документації
Письмові результати	Регулярні звіти з висновками і рекомендаціями, контрольні листи, протоколи тощо

Однією з найважливіших сфер застосування моніторингу є система управління, де він виступає ключовим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах функціонування підприємств ефективне управління неможливе без своєчасного отримання достовірної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме моніторинг забезпечує керівництво необхідними даними для оцінювання поточної ситуації, виявлення проблемних аспектів діяльності, прогнозування майбутніх змін та розроблення заходів щодо досягнення поставлених цілей. Його значення особливо зростає в умовах нестабільності ринкового середовища, коли швидкість реагування на зміни стає одним із вирішальних факторів конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Моніторинг в системі стратегічного управління підприємством

Моніторинг є складним багатофункціональним явищем, яке поєднує в собі інформаційні, аналітичні, контрольні та прогностичні функції. Незважаючи на те, що він використовується у різних галузях діяльності – економіці, управлінні, екології, соціальній сфері, освіті, медицині та туризмі – його сутність залишається незмінною. В усіх випадках моніторинг передбачає систематичне спостереження за певним об'єктом або процесом, оцінювання його стану, виявлення тенденцій розвитку та формування інформаційної основи для прийняття ефективних рішень. Саме універсальність та адаптивність роблять моніторинг одним із найбільш поширених інструментів сучасного менеджменту.

У сфері підприємництва моніторинг набув особливого значення як засіб постійного контролю за станом ринку та конкурентного середовища. Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань та стрімкого розвитку інформаційних технологій. У зв'язку з цим виникає потреба в постійному відстеженні ринкових процесів, поведінки конкурентів, змін у попиті та пропозиції, а також аналізі факторів, що впливають на діяльність підприємства. Отримана інформація дозволяє своєчасно виявляти нові можливості для розвитку бізнесу, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [26].

Важливим напрямом моніторингу є дослідження діяльності конкурентів. Для цього здійснюється систематичний збір та аналіз інформації про їхні товарні пропозиції, маркетингові стратегії, цінову політику, рекламні кампанії, канали збуту та рівень якості обслуговування клієнтів. Джерелами такої інформації можуть бути засоби масової інформації, офіційні вебсайти підприємств, соціальні мережі, спеціалізовані платформи бронювання та продажу послуг, аналітичні звіти, а також відгуки споживачів у мережі Інтернет. Аналіз цих даних дозволяє оцінити конкурентні переваги та недоліки суб'єктів господарювання, визначити перспективні напрями розвитку та сформувати ефективну конкурентну стратегію.

В умовах цифрової економіки роль моніторингу значно посилюється.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують надзвичайно швидке поширення інформації, що створює як нові можливості, так і додаткові виклики для бізнесу. Будь-які зміни у вподобаннях споживачів, репутації бренду або діяльності конкурентів можуть відбуватися практично миттєво та суттєво впливати на результати господарської діяльності. Саме тому підприємствам необхідно постійно відстежувати інформаційні потоки, своєчасно фіксувати важливі зміни та оперативно використовувати отримані дані для коригування власної діяльності.

Особливого значення моніторинг набуває у туристичній, готельній та ресторанній сферах, де рівень конкуренції є надзвичайно високим, а попит характеризується значною чутливістю до економічних, соціальних та політичних факторів. Систематичне спостереження за ринком дозволяє підприємствам оцінювати зміни туристичних потоків, рівень завантаженості засобів розміщення, популярність окремих видів послуг, динаміку цін та поведінку споживачів. Крім того, моніторинг сприяє виявленню нових ринкових ніш, визначенню перспективних сегментів споживачів та розробленню інноваційних туристичних продуктів [27].

Таким чином, моніторинг виступає важливим елементом сучасної системи управління підприємством і забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Його використання дозволяє своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства, прогнозувати розвиток ринку та формувати ефективну стратегію розвитку. У результаті моніторинг стає не лише засобом контролю та спостереження, а й потужним інструментом забезпечення стійкого функціонування та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання [23].

1.3. Методи та інструменти моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу

В умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання вимог споживачів до якості послуг особливого значення набуває система моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу. Ефективне функціонування сучасного готелю неможливе без постійного спостереження за результатами його діяльності, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а також своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. Саме тому моніторинг виступає одним із найважливіших інструментів стратегічного та оперативного управління підприємством готельного господарства.

Моніторинг діяльності готельного підприємства являє собою безперервний процес збору, обробки, аналізу та оцінювання інформації щодо основних показників його функціонування з метою забезпечення ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності. Його головне призначення полягає у своєчасному виявленні відхилень від запланованих результатів, оцінюванні рівня досягнення стратегічних цілей, визначенні проблемних аспектів діяльності та розробленні заходів щодо їх усунення [28].

Особливість моніторингу в готельному бізнесі полягає у високій залежності результатів діяльності від факторів зовнішнього середовища. На функціонування готелів впливають економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, розвиток туризму, сезонність попиту, транспортна доступність регіону, політична стабільність, епідеміологічна ситуація та інші чинники. Тому система моніторингу повинна охоплювати не лише внутрішні показники діяльності підприємства, але й параметри зовнішнього середовища.

Важливим об'єктом моніторингу є фінансово-економічна діяльність готелю. У процесі моніторингу аналізуються доходи від реалізації послуг, структура витрат, рівень прибутковості, показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Отримані результати дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та визначити напрями підвищення економічної

ефективності діяльності підприємства [29].

Особливе місце у системі моніторингу займає контроль показників операційної діяльності готелю. До них належать рівень завантаження номерного фонду, середня ціна номера (ADR), дохід на один доступний номер (RevPAR), середня тривалість перебування гостей, кількість бронювань, рівень скасування замовлень та інші показники. Саме вони дозволяють оцінити ефективність використання номерного фонду та якість організації процесу обслуговування клієнтів.

Не менш важливим напрямом є моніторинг якості послуг. Оскільки готельний продукт має нематеріальний характер, рівень задоволеності клієнтів стає одним із ключових критеріїв оцінювання діяльності підприємства. Для цього використовуються анкетування гостей, аналіз відгуків на спеціалізованих онлайн-платформах, оцінювання скарг та пропозицій споживачів, дослідження рівня лояльності клієнтів та індексу задоволеності гостей.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває моніторинг конкурентного середовища. Готельні підприємства повинні постійно відстежувати діяльність конкурентів, зміни у ціновій політиці, впровадження нових послуг, маркетингові заходи та інноваційні рішення. Це дозволяє своєчасно адаптувати власну стратегію розвитку до змін ринкової ситуації та підтримувати конкурентні переваги.

Особливістю моніторингу в готельному бізнесі є необхідність використання значної кількості різноманітних показників. Для забезпечення об'єктивності оцінювання застосовуються як кількісні, так і якісні індикатори, що характеризують фінансовий стан підприємства, ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів, якість обслуговування клієнтів, рівень конкурентоспроможності та інноваційної активності [30].

Важливу роль у сучасній системі моніторингу відіграють цифрові технології. Автоматизовані системи управління готелями (PMS), CRM-системи, системи онлайн-бронювання та бізнес-аналітики дозволяють оперативно отримувати інформацію про всі бізнес-процеси підприємства, формувати

аналітичні звіти та прогнозувати результати діяльності. Це значно підвищує швидкість і точність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, моніторинг діяльності підприємств готельного бізнесу є комплексною системою безперервного спостереження та аналізу, яка забезпечує інформаційну підтримку управління підприємством. Його використання дозволяє своєчасно виявляти проблеми та ризики, підвищувати якість послуг, ефективність використання ресурсів і забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Особливості та специфіка моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу

Напрямок моніторингу	Об'єкт спостереження	Основні показники	Управлінське значення
Фінансовий	Доходи, витрати, прибуток	Рентабельність, ліквідність, прибуток	Оцінка фінансової стійкості
Операційний	Номерний фонд	Occupancy, ADR, RevPAR	Контроль ефективності використання номерів
Маркетинговий	Попит та клієнти	Частка ринку, бронювання, канали продажів	Формування маркетингової політики
Якість послуг	Обслуговування гостей	Рейтинг, відгуки, скарги	Підвищення задоволеності клієнтів
Кадровий	Персонал	Плинність кадрів, продуктивність праці	Управління трудовими ресурсами
Конкурентний	Підприємства-конкуренти	Ціни, послуги, акції	Підтримка конкурентних переваг
Інноваційний	Нові технології	Рівень цифровізації, інвестиції	Підвищення конкурентоспроможності
Безпековий	Ризики та загрози	Рівень ризиків, втрати	Забезпечення стійкості діяльності
Екологічний	Використання ресурсів	Споживання води, енергії	Реалізація принципів сталого розвитку
Стратегічний	Досягнення цілей	KPI, виконання планів	Коригування стратегії розвитку

Дані таблиці 1.6 свідчать про комплексний характер моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу. На відміну від багатьох інших

галузей економіки, готельне господарство потребує одночасного контролю фінансових, операційних, маркетингових, кадрових, інноваційних та безпекових показників. Це обумовлено високою залежністю результатів діяльності від якості обслуговування клієнтів, рівня завантаженості номерного фонду, конкурентного середовища та зовнішніх чинників впливу.

Найбільше значення для оцінювання ефективності функціонування готелю мають показники операційного та фінансового моніторингу. Саме вони дозволяють визначити рівень використання номерного фонду, обсяги доходів, прибутковість діяльності та ефективність використання наявних ресурсів. Водночас маркетинговий моніторинг забезпечує отримання інформації про стан ринку, потреби споживачів і конкурентні позиції підприємства, що створює передумови для своєчасного коригування маркетингової стратегії.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє моніторинг якості послуг, оскільки рівень задоволеності гостей безпосередньо впливає на репутацію готелю, повторні продажі та формування позитивного іміджу підприємства. Аналіз відгуків клієнтів, оцінка рівня сервісу та оперативне реагування на зауваження споживачів сприяють підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства [32].

Важливим елементом системи моніторингу є кадровий напрям, оскільки якість готельних послуг значною мірою залежить від професійної компетентності персоналу. Моніторинг продуктивності праці, рівня кваліфікації працівників та плинності кадрів дозволяє виявляти проблеми в управлінні людськими ресурсами та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Крім того, сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність посилення уваги до інноваційного, екологічного та безпекового моніторингу. Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, енергоощадних рішень та заходів із забезпечення безпеки гостей і персоналу стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств

готельного бізнесу. Саме тому система моніторингу повинна бути інтегрованою, охоплювати всі ключові напрями діяльності та забезпечувати керівництво підприємства повною і достовірною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, моніторинг діяльності підприємств готельного бізнесу є багатофункціональним управлінським інструментом, який забезпечує контроль, оцінювання та прогнозування результатів діяльності підприємства, сприяє підвищенню ефективності його функціонування та створює умови для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських процесів. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища важливим інструментом підтримки управлінських рішень виступає система моніторингу, яка забезпечує своєчасне отримання, обробку та аналіз інформації про результати діяльності підприємства. Реалізація моніторингових функцій здійснюється за допомогою комплексу спеціальних інструментів, що дозволяють оцінювати фінансовий стан підприємства, ефективність використання ресурсів, якість обслуговування клієнтів, конкурентні позиції та перспективи розвитку [33].

Одним із найбільш поширених інструментів моніторингу є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Вона передбачає визначення сукупності кількісних та якісних показників, які характеризують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У готельному бізнесі до таких показників належать рівень завантаження номерного фонду (Occupancy Rate), середня вартість номера (ADR), дохід на доступний номер (RevPAR), середній чек додаткових послуг, коефіцієнт повторних відвідувань клієнтів, рівень задоволеності гостей тощо. Використання KPI дозволяє керівництву оперативно оцінювати результати діяльності та виявляти напрями для вдосконалення [34].

Важливим інструментом моніторингу виступає фінансовий аналіз, який забезпечує оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства. Його застосування дозволяє досліджувати структуру доходів і витрат, рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Для цього використовуються такі показники, як рентабельність продажів, рентабельність активів, коефіцієнти ліквідності, оборотності та фінансової незалежності. Регулярне проведення фінансового моніторингу сприяє своєчасному виявленню ризиків та запобіганню фінансовим проблемам.

Одним із ключових інструментів у сфері гостинності є маркетингові дослідження, які дозволяють отримувати інформацію про стан ринку, поведінку споживачів та діяльність конкурентів. Маркетинговий моніторинг включає аналіз попиту на готельні послуги, дослідження цільових сегментів ринку, оцінювання ефективності рекламних кампаній та вивчення змін у споживчих уподобаннях. Отримані результати використовуються для формування маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливе значення для підприємств готельного бізнесу має моніторинг задоволеності клієнтів. Його інструментарій включає анкетування гостей, проведення опитувань, аналіз скарг і пропозицій, оцінювання відгуків на спеціалізованих платформах бронювання та в соціальних мережах. Сьогодні значна частина клієнтів формує власну думку про готель на основі онлайн-рейтингів, тому систематичне відстеження рівня задоволеності споживачів є необхідною умовою підтримання позитивної репутації підприємства [35].

Важливим сучасним інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі. Завдяки бенчмаркінгу готель отримує можливість оцінити власні конкурентні переваги та недоліки, визначити перспективні напрями вдосконалення бізнес-процесів і впровадити ефективні управлінські рішення. Порівнянню можуть підлягати рівень сервісу, цінова політика, продуктивність праці персоналу, фінансові результати та інші показники.

Суттєво підвищують ефективність моніторингу автоматизовані інформаційні системи управління готелем (PMS – Property Management System). Вони забезпечують збір та обробку інформації про бронювання, заселення гостей, завантаження номерного фонду, фінансові операції та роботу персоналу. Найбільш поширеними системами є Opera PMS, Hotelogix, Cloudbeds, Shelter та інші. Використання таких програмних продуктів дозволяє отримувати аналітичні звіти в режимі реального часу та значно прискорює процес прийняття управлінських рішень [36].

Не менш важливу роль відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які використовуються для моніторингу взаємовідносин із клієнтами. Вони дозволяють накопичувати інформацію про гостей, аналізувати історію бронювань, уподобання клієнтів та їхню поведінку. На основі цих даних підприємство може формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень лояльності споживачів та покращувати якість обслуговування.

Сучасні готельні підприємства активно використовують інструменти веб-аналітики та цифрового моніторингу. До них належать Google Analytics, Google Business Profile, системи аналізу соціальних мереж та онлайн-платформ бронювання. Вони дозволяють оцінювати відвідуваність вебсайту, ефективність рекламних кампаній, джерела залучення клієнтів, поведінку користувачів та рівень конверсії бронювань. Завдяки цьому керівництво отримує можливість оперативно коригувати маркетингову політику та підвищувати ефективність онлайн-продажів.

Важливим елементом моніторингу виступають експертні оцінки та соціологічні методи дослідження. Їх застосовують для аналізу перспектив розвитку ринку, оцінювання впливу зовнішніх факторів та визначення рівня ризиків. Особливо актуальними такі методи є під час стратегічного планування розвитку підприємства та розроблення довгострокових програм підвищення конкурентоспроможності.

Інструментарій моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу надано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Інструментарій моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу

Інструмент моніторингу	Сутність	Основні показники / об'єкти	Управлінське значення
Система KPI	Оцінювання досягнення стратегічних і операційних цілей	Occupancy Rate, ADR, RevPAR, середній чек, рівень повторних бронювань	Контроль ефективності діяльності
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансового стану підприємства	Дохід, прибуток, рентабельність, ліквідність	Забезпечення фінансової стійкості
Маркетингові дослідження	Вивчення ринку та споживачів	Попит, частка ринку, цільові сегменти	Формування маркетингової стратегії
Моніторинг задоволеності клієнтів	Оцінювання якості обслуговування	Відгуки, рейтинги, скарги, NPS	Підвищення якості послуг
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами та лідерами галузі	Ціни, сервіс, продуктивність	Виявлення конкурентних переваг
PMS-системи	Автоматизоване управління готелем	Бронювання, завантаженість номерів, доходи	Оперативний контроль діяльності
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Історія бронювань, поведінка гостей	Підвищення лояльності клієнтів
Веб-аналітика	Аналіз цифрових каналів продажу	Відвідуваність сайту, конверсія бронювань	Оптимізація онлайн-продажів
Експертні оцінки	Оцінювання перспектив та ризиків	Тенденції ринку, ризики розвитку	Підтримка стратегічних рішень

Таким чином, система моніторингу діяльності підприємств готельного бізнесу базується на використанні комплексу взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують отримання достовірної інформації про результати функціонування підприємства та стан зовнішнього середовища. Їх комплексне використання дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити своєчасне реагування на зміни ринкової ситуації, покращити якість послуг та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «N»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є готельне підприємство Premier Hotel, яке входить до складу української мережі Premier Hotels and Resorts та належить до найбільших готельних комплексів столиці України. Готель розташований у центральній частині міста Києва, в Печерському районі, що є одним із найбільш розвинених ділових, адміністративних та туристичних центрів країни. Вигідне місце розташування забезпечує зручний доступ до основних транспортних вузлів, ділових центрів, культурно-історичних пам'яток та об'єктів туристичної інфраструктури.

Premier Hotel функціонує як сучасне підприємство готельного господарства, орієнтоване на обслуговування як ділових туристів, так і гостей, які прибувають до столиці з туристичною метою. Готель має розвинену матеріально-технічну базу та широкий спектр основних і додаткових послуг. До послуг гостей пропонуються номери різних категорій комфортності, ресторанне обслуговування, конференц-сервіс, послуги бізнес-центру, організація ділових заходів та інші супутні послуги. Номерний фонд готелю становить близько 450 номерів різних категорій, що дозволяє одночасно обслуговувати значну кількість гостей. номери оснащені сучасними меблями, системами кондиціонування, доступом до мережі Інтернет, телевізійним обладнанням та іншими елементами комфорту, необхідними для забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є наявність потужної конференц-інфраструктури. Готель має декілька конференц-залів різної місткості та площі, що дозволяє проводити міжнародні конференції, форуми, семінари, тренінги, презентації та корпоративні заходи. Максимальна місткість

окремих залів перевищує 500 осіб, що значно розширює можливості підприємства щодо роботи на ринку ділового туризму (MICE-сегменті).

Організаційна структура управління готелем побудована за функціональним принципом та включає адміністрацію, службу прийому та розміщення, службу експлуатації номерного фонду, ресторанний підрозділ, інженерно-технічну службу, фінансово-економічний відділ, маркетинговий підрозділ та службу безпеки. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками та сприяє ефективній координації діяльності всіх підрозділів.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом надання якісних готельних, ресторанних та супутніх послуг. Для досягнення цієї мети готель реалізує політику постійного підвищення якості обслуговування, удосконалення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних цифрових технологій та розширення спектра послуг відповідно до потреб споживачів.

З економічної точки зору діяльність готельного підприємства характеризується високою залежністю від завантаженості номерного фонду, рівня ділової активності в регіоні, туристичних потоків та сезонних коливань попиту. Основними джерелами доходів є реалізація послуг розміщення, ресторанне обслуговування, проведення конференцій та банкетних заходів, а також надання додаткових сервісних послуг [36].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємства постійного моніторингу ринкового середовища, діяльності конкурентів, змін у поведінці споживачів та впровадження інноваційних управлінських рішень. Завдяки значному номерному фонду, вигідному місцю розташування, розвинутій інфраструктурі та високому рівню впізнаваності бренду Premier Hotel займає важливе місце на ринку готельних послуг міста Києва та залишається одним із провідних підприємств сфери гостинності України.

Отже, проведений аналіз свідчить, що Premier Hotel є сучасним багатофункціональним підприємством готельного бізнесу, яке має достатній

ресурсний потенціал для ефективного функціонування та подальшого розвитку. Наявність розвиненої інфраструктури, значного номерного фонду та конференц-сервісу створює передумови для забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг.

Готель розташований у центральній частині столиці за адресою вул. Госпітальна, 4, поблизу основних ділових, адміністративних та культурно-історичних об'єктів міста. Вигідне місце розташування забезпечує високий рівень транспортної доступності та створює сприятливі умови для обслуговування як туристів, так і представників бізнесу. Premier Hotel Rus є багатофункціональним підприємством готельного господарства, яке надає широкий спектр основних і додаткових послуг. Основним видом діяльності є надання послуг тимчасового розміщення гостей. Одночасно підприємство здійснює ресторанне обслуговування, організацію конференцій, ділових зустрічей, банкетів, корпоративних заходів та інших подій. Наявність розвиненої інфраструктури дозволяє підприємству працювати одночасно в сегментах ділового та туристичного обслуговування.

Готель належить до категорії великих засобів розміщення. Номерний фонд становить близько 450 номерів різних категорій комфортності. За даними спеціалізованих готельних ресурсів кількість номерів складає 450–451 одиницю. Номерний фонд включає стандартні номери, покращені номери, напівлюкси та люкси. Усі номери обладнані необхідними меблями, кондиціонерами, телевізорами, доступом до мережі Інтернет, міні-барами та іншими елементами комфорту.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є потужна конференц-інфраструктура. Готель має від 6 до 8 конференц-залів та переговорних кімнат загальною площею майже 2000 м². Найбільший конференц-зал може вміщувати до 500–550 осіб, що дозволяє проводити міжнародні форуми, конференції, виставки, тренінги та корпоративні заходи. Така спеціалізація забезпечує підприємству додаткові джерела доходів та сприяє розвитку ділового туризму.

Організаційна структура управління підприємством побудована за

функціональним принципом. Управління здійснюється генеральним директором, якому підпорядковуються служба прийому та розміщення, служба експлуатації номерного фонду, ресторанний комплекс, маркетинговий відділ, фінансово-економічна служба, технічна служба та служба безпеки. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.

Економічна діяльність підприємства характеризується диверсифікованою структурою доходів. Основна частка надходжень формується за рахунок реалізації послуг проживання. Додатковими джерелами доходу є ресторанне обслуговування, конференц-сервіс, організація банкетів, оренда конференц-залів та надання супутніх послуг. Така структура доходів дозволяє підприємству знижувати залежність від сезонних коливань попиту та підвищувати загальну ефективність господарської діяльності [37].

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства значною мірою залежить від рівня туристичних потоків, ділової активності регіону, конкурентного середовища та загальної економічної ситуації. Саме тому важливого значення набувають процеси стратегічного управління, моніторингу ринку та впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів. Завдяки значному номерному фонду, розвинутій інфраструктурі та відомому бренду Premier Hotel займає провідні позиції серед підприємств готельного господарства міста Києва.

Отже, Premier Hotel є сучасним багатофункціональним підприємством готельного бізнесу, яке володіє значним ресурсним потенціалом та має необхідні передумови для ефективного функціонування в умовах конкурентного ринку готельних послуг.

Загальну характеристику готельного підприємства Premier Hotel надано в табл. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готельного підприємства Premier Hotel

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Premier Hotel Rus
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Госпітальна, 4
Тип підприємства	Готель
Категорія	3–4* (залежно від класифікаційної системи ресурсу)
Мережа	Premier Hotels and Resorts
Рік відкриття	1979
Рік останньої масштабної реконструкції	2008
Кількість поверхів	19
Номерний фонд	450–451 номер
Основні послуги	Розміщення, харчування, конференц-сервіс
Додаткові послуги	Банкетне обслуговування, бізнес-послуги, трансфер, паркінг
Цільові споживачі	Туристи, бізнес-туристи, учасники конференцій
Форма організації управління	Функціональна

Таблиця 2.2

Техніко-економічна характеристика Premier Hotel

Показник	Значення
Кількість номерів	451
Кількість конференц-залів	6–8
Максимальна місткість конференц-залів	до 550 осіб
Загальна площа конференц-простору	близько 1955 м ²
Найбільший конференц-зал	625 м ²
Кількість ресторанів та барів	2 ресторани та декілька барів
Наявність Wi-Fi	Так
Паркінг	Так
Бізнес-центр	Так
Конференц-сервіс	Так
Цілодобова рецепція	Так

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що Premier Hotel належить до числа найбільших підприємств готельного господарства м. Києва та характеризується значним ресурсним потенціалом для здійснення ефективної господарської діяльності. Вигідне географічне розташування в центральній частині столиці, значний номерний фонд, розвинена конференц-інфраструктура та широкий спектр додаткових послуг формують конкурентні переваги підприємства на ринку готельних послуг.

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок, що підприємство має диверсифіковану структуру послуг та орієнтується одночасно на декілька сегментів споживачів: туристів, бізнес-мандрівників, учасників конференцій та корпоративних заходів. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства до коливань попиту та зменшує ризики, пов'язані із сезонністю туристичного ринку.

Аналіз техніко-економічних показників, наведених у таблиці 2.2, свідчить про високий рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства. Значний номерний фонд забезпечує можливість обслуговування великої кількості гостей, а наявність сучасних конференц-залів дозволяє активно працювати у сегменті ділового туризму (MICE). Це є особливо важливим для підприємств готельного бізнесу в умовах високої конкуренції, оскільки дає змогу формувати додаткові джерела доходів не лише від послуг проживання, але й від проведення ділових та урочистих заходів.

Важливою перевагою підприємства є його належність до національної мережі Premier Hotels and Resorts, що сприяє підтриманню високих стандартів обслуговування, впровадженню сучасних технологій управління та підвищенню довіри з боку споживачів. Крім того, функціональна організаційна структура управління забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів та створює передумови для оперативного прийняття управлінських рішень.

Водночас діяльність готелю значною мірою залежить від зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають загальна економічна ситуація в країні, рівень ділової активності, туристичні потоки, конкурентне середовище

та зміни у споживчих вподобаннях. Саме тому для підтримання та зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології обслуговування та вдосконалювати систему управління [38].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що Premier Hotel є сучасним багатофункціональним готельним підприємством із достатнім рівнем ресурсного забезпечення, розвиненою інфраструктурою та високим потенціалом подальшого розвитку. Сукупність наявних конкурентних переваг забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати на ринку готельних послуг та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінювання результатів господарської діяльності та стратегічного розвитку підприємства

Виробнича програма підприємства є одним із ключових елементів системи планування та управління господарською діяльністю, оскільки визначає основні параметри функціонування суб'єкта господарювання в межах певного планового періоду. Вона відображає комплекс завдань щодо обсягів, структури та якості послуг, які підприємство повинно надати для задоволення потреб споживачів з урахуванням наявних ресурсів, виробничих потужностей та стратегічних цілей розвитку. Саме виробнича програма виступає основою для формування фінансових планів, розрахунку потреби в трудових і матеріальних ресурсах, організації виробничих процесів та оцінювання ефективності діяльності підприємства [39].

У сфері готельного господарства виробнича програма має особливе значення, оскільки діяльність підприємств індустрії гостинності характеризується високим рівнем залежності від попиту на послуги розміщення, туристичних потоків, сезонних коливань та інших зовнішніх факторів. Незважаючи на те, що виробнича програма готельного підприємства

базується на загальних принципах планування, її розроблення має власну специфіку, яка обумовлена особливостями готельного продукту. На відміну від промислових підприємств, де виробництво продукції може здійснюватися незалежно від моменту її реалізації, у готельному бізнесі процес виробництва та споживання послуг відбувається одночасно. Це зумовлює необхідність постійного узгодження обсягів пропозиції послуг із фактичним попитом на них.

Основними показниками виробничої програми готельного підприємства є кількість наданих послуг розміщення, чисельність обслугованих гостей, кількість людино-днів перебування, коефіцієнт завантаження номерного фонду, середня тривалість проживання гостей, обсяг реалізованих додаткових послуг, а також дохід від основної діяльності. Саме ці показники дозволяють комплексно оцінити масштаби діяльності підприємства, рівень використання його ресурсного потенціалу та ефективність функціонування на ринку готельних послуг [40].

Особливу увагу при формуванні виробничої програми приділяють показнику завантаження номерного фонду, який характеризує ступінь використання основного виробничого ресурсу готелю. Від рівня завантаженості номерів безпосередньо залежать доходи підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази та показники прибутковості. Не менш важливим є обсяг доходів від реалізації основних і додаткових послуг, який відображає результати господарської діяльності та визначає можливості подальшого розвитку підприємства.

Специфічною особливістю виробничої програми готельного підприємства є її тісний взаємозв'язок із процесами управління попитом. Готельні послуги не можуть накопичуватися або зберігатися для подальшої реалізації, тому невикористані можливості номерного фонду призводять до втрати потенційного доходу. Саме тому під час розроблення виробничої програми необхідно враховувати прогнозовану динаміку туристичних потоків, сезонність попиту, рівень ділової активності регіону, проведення масових заходів, конференцій, виставок та інших подій, які можуть впливати на рівень

завантаження підприємства.

В умовах сучасного ринку виробнича програма готельного підприємства повинна характеризуватися високим рівнем гнучкості та адаптивності. Зміни економічної ситуації, коливання платоспроможного попиту населення, розвиток цифрових технологій, трансформація споживчих переваг та посилення конкурентної боротьби вимагають постійного коригування планових показників діяльності. Це обумовлює необхідність використання сучасних методів прогнозування, маркетингових досліджень та моніторингу ринкового середовища під час формування виробничої програми [41].

Важливу роль у процесі планування виробничої програми відіграє аналіз кон'юнктури туристичного ринку. Дослідження тенденцій розвитку туристичних потоків, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та змін у структурі попиту дозволяє визначати найбільш перспективні напрями розвитку підприємства та забезпечувати оптимальне співвідношення між попитом і пропозицією. На основі результатів такого аналізу здійснюється планування обсягів надання послуг, розроблення цінової політики, формування пакетів додаткових послуг та визначення пріоритетних сегментів ринку.

Таким чином, виробнича програма готельного підприємства є важливим інструментом стратегічного та оперативного управління, який визначає основні параметри діяльності підприємства та забезпечує узгодження його виробничих можливостей із потребами ринку. Її ефективне формування сприяє підвищенню рівня використання ресурсів, зростанню доходів, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз виробничої програми готельного підприємства, на основі якого визначено показники ефективності виробництва та реалізації готельних послуг, наведені в табл. 2.3 та на рис. 2.1-2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників виробничої програми готелю за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Кількість номерів, од.	450	450	450	100,0
Кількість обслужованих гостей, осіб	48 500	52 800	57 600	118,8
Людино-дні перебування гостей, од.	95 060	106 128	118 656	124,8
Середня тривалість проживання, діб	1,96	2,01	2,06	105,1
Завантаженість номерного фонду, %	58,0	64,5	72,0	124,1
Кількість реалізованих номеро-діб, од.	95 265	105 941	118 260	124,1
Середня вартість номера (ADR), грн	2 150	2 450	2 800	130,2
Дохід від послуг розміщення, тис. грн	204 820	259 555	331 128	161,7
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	43 500	53 200	67 800	155,9
Загальний дохід, тис. грн	248 320	312 755	398 928	160,6

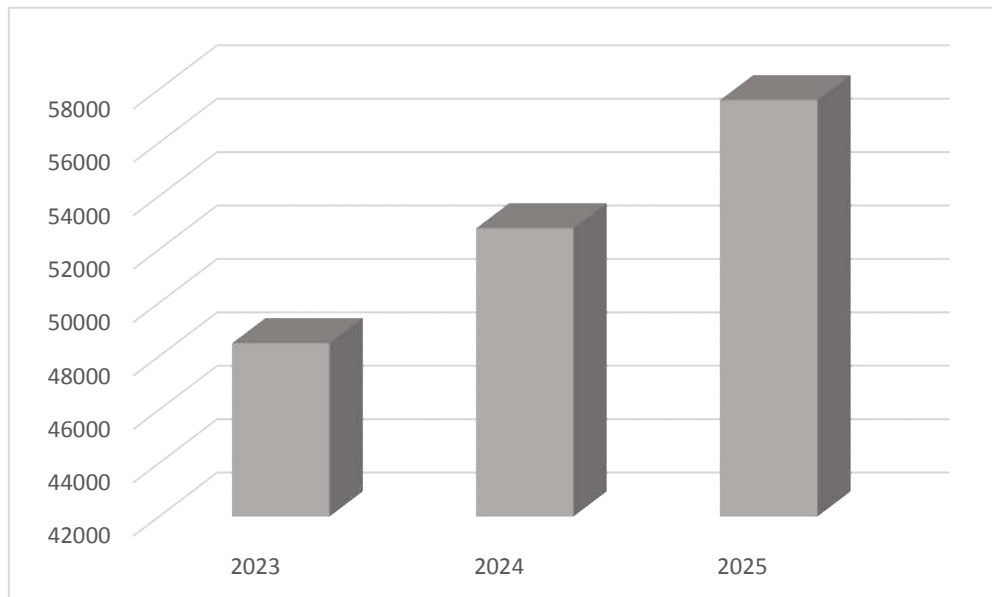


Рис. 2.1. Динаміка кількості обслужованих туристів, ос.

Дані таблиці 2.3 свідчать про позитивну динаміку основних показників виробничої програми готелю протягом 2023–2025 років. Насамперед спостерігається стабільне зростання кількості обслужованих гостей. Якщо у 2023 році підприємство прийняло 48,5 тис. осіб, то у 2025 році цей показник досяг 57,6 тис. осіб, що на 18,8 % більше порівняно з базовим роком. Така тенденція свідчить про підвищення попиту на послуги підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

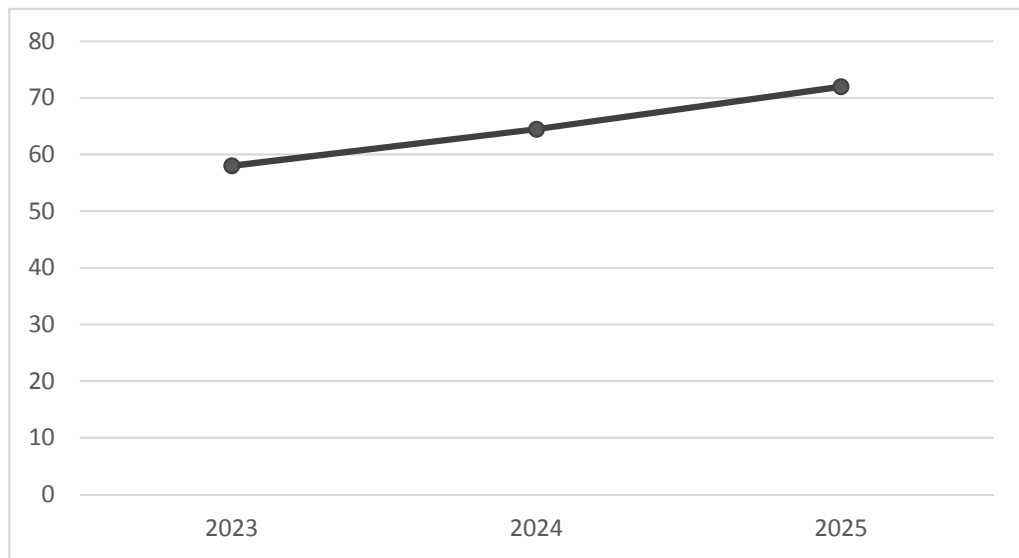


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнту завантаження готелю, %

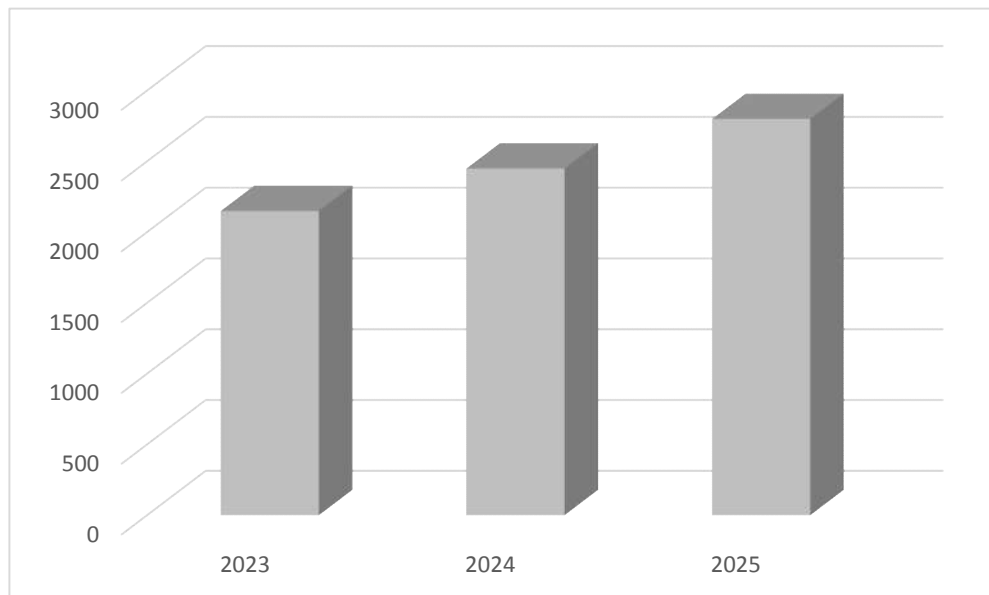


Рис. 2.3. Динаміка вартості номера (ADR), грн

Позитивною є також динаміка людино-днів перебування гостей, які за досліджуваний період зросли на 24,8 %. Одночасно спостерігається незначне збільшення середньої тривалості проживання гостей з 1,96 до 2,06 доби. Це може бути результатом удосконалення якості обслуговування, розширення спектра додаткових послуг та підвищення рівня лояльності клієнтів.

Одним із найважливіших показників ефективності діяльності готелю є коефіцієнт завантаження номерного фонду.

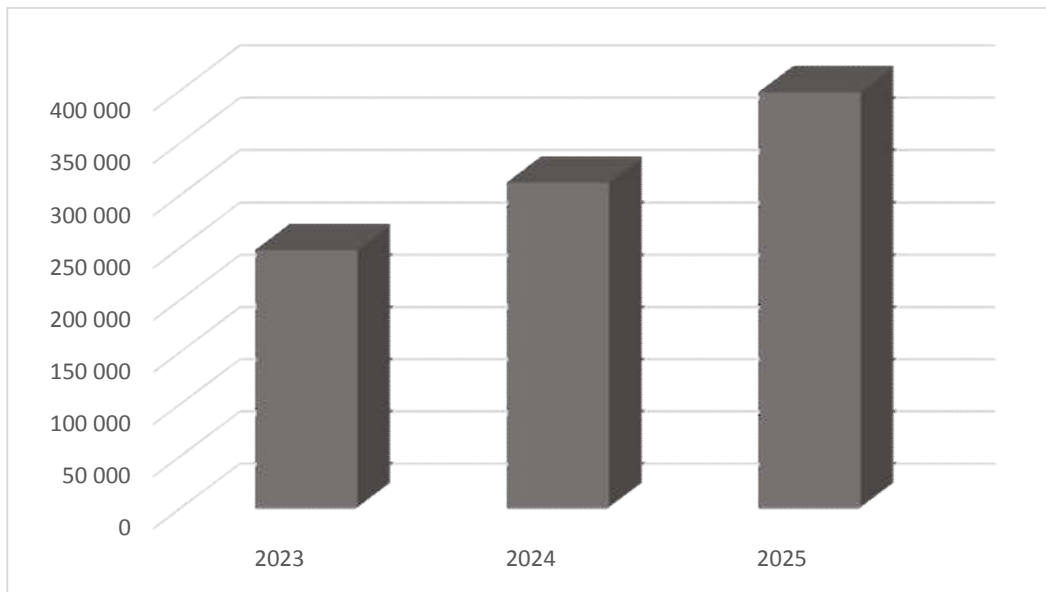


Рис. 2.4. Динаміка доходу готелю, тис. грн

Протягом аналізованого періоду його значення зросло з 58,0 % до 72,0 %, що свідчить про більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства. Відповідно збільшилася кількість реалізованих номеро-днів на 24,1 %.

Важливим фактором зростання доходів стало підвищення середньої вартості номера (ADR). У 2025 році вона становила 2800 грн, що на 30,2 % перевищує рівень 2023 року. Підвищення цінової політики супроводжувалося зростанням попиту, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності підприємства та високу цінність його послуг для споживачів.

Завдяки збільшенню завантаженості номерного фонду та підвищенню середньої вартості проживання дохід від послуг розміщення зріс на 61,7 %, а доходи від додаткових послуг – на 55,9 %. Загальний дохід підприємства за досліджуваний період збільшився з 248,3 млн грн до 398,9 млн грн, тобто на 60,6 %.

Отже, результати аналізу виробничої програми готелю свідчать про ефективний розвиток підприємства упродовж 2023–2025 років. Зростання кількості гостей, рівня завантаження номерного фонду, середньої тривалості проживання та доходів підтверджує позитивні тенденції в діяльності

підприємства та ефективність реалізованої стратегії управління.

Особливо важливим є підвищення коефіцієнта завантаження номерного фонду до 72 %, що відповідає рівню успішних готельних підприємств і свідчить про раціональне використання наявних ресурсів. Одночасно спостерігається зростання частки доходів від додаткових послуг, що є характерною ознакою сучасних конкурентоспроможних підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, динаміка показників виробничої програми підтверджує наявність позитивних тенденцій розвитку підприємства, підвищення ефективності використання номерного фонду та зростання економічних результатів діяльності. Це створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг та забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Одними з найважливіших показників ефективності діяльності готельного підприємства є дохід від реалізації послуг та чистий прибуток. Саме ці показники характеризують результативність використання ресурсів підприємства, ефективність реалізації виробничої програми та рівень його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Дохід готельного підприємства формується за рахунок реалізації основних і додаткових послуг. Основним джерелом надходжень є послуги тимчасового розміщення гостей, частка яких у структурі доходів сучасних готелів становить від 70 до 85 %. Іншу частину формують доходи від ресторанного обслуговування, конференц-сервісу, організації банкетів, оренди приміщень та інших супутніх послуг.

Чистий прибуток відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Його величина безпосередньо залежить від обсягів реалізації послуг, структури витрат, рівня завантаження номерного фонду, цінової політики та ефективності управління підприємством.

Для оцінювання результативності діяльності Premier Hotel проведемо аналіз динаміки доходів та чистого прибутку за 2023–2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходу та чистого прибутку Premier Hotel за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	248 320	312 755	398 928	160,6
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	186 240	230 878	289 223	155,3
Валовий прибуток, тис. грн	62 080	81 877	109 705	176,7
Адміністративні та збутові витрати, тис. грн	28 600	35 450	45 210	158,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	33 480	46 427	64 495	192,6
Податок на прибуток, тис. грн	6 026	8 357	11 609	192,6
Чистий прибуток, тис. грн	27 454	38 070	52 886	192,6
Рентабельність діяльності, %	11,1	12,2	13,3	2,2

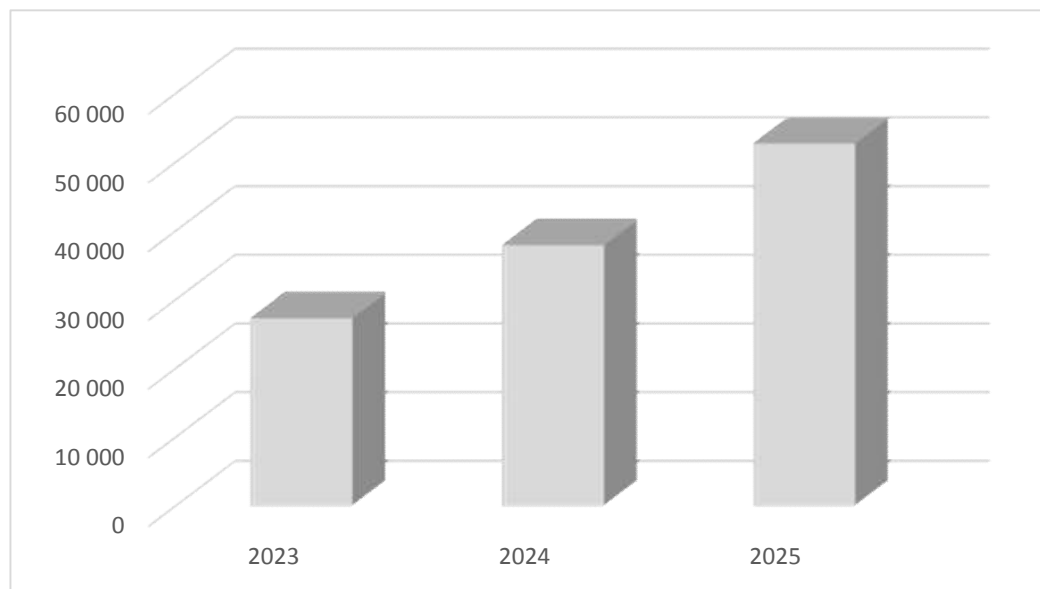


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку готелю, тис. грн

Дані таблиці 2.4 свідчать про стале зростання фінансових результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальний дохід від реалізації послуг збільшився з 248,3 млн грн у 2023 році до 398,9 млн грн у 2025 році, або на 60,6 %. Основною причиною такого зростання стало підвищення рівня завантаження номерного фонду, збільшення середньої вартості проживання та розширення обсягів реалізації додаткових послуг.

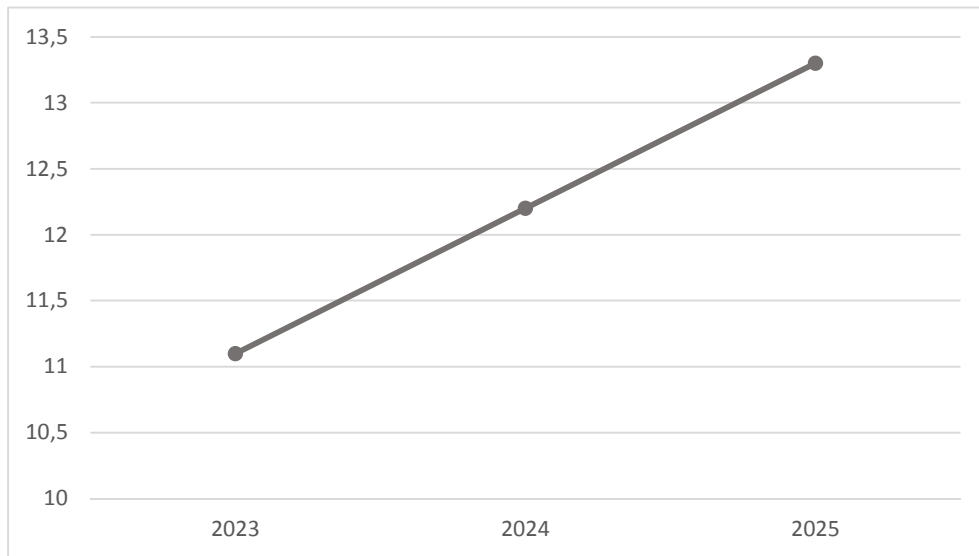


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності готелю, %

Водночас спостерігається збільшення собівартості реалізованих послуг, що пов'язано зі зростанням витрат на оплату праці персоналу, комунальні послуги, енергоносії та матеріально-технічне забезпечення діяльності готелю. Проте темпи зростання доходів перевищують темпи збільшення витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Валовий прибуток за досліджуваний період зріс на 76,7 % та досяг 109,7 млн грн у 2025 році. Одночасно фінансовий результат від операційної діяльності збільшився майже вдвічі – з 33,5 млн грн до 64,5 млн грн.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку. Якщо у 2023 році його величина становила 27,5 млн грн, то у 2025 році – вже 52,9 млн грн. Таким чином, за три роки чистий прибуток збільшився на 92,6 %, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання рівня рентабельності діяльності з 11,1 % до 13,3 %. Це означає, що підприємство не лише нарощує обсяги реалізації послуг, але й підвищує ефективність використання своїх ресурсів.

Отже, проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних показників Premier Hotel упродовж 2023–2025 років. Підприємство демонструє стале зростання доходів, прибутковості та рівня

рентабельності, що є наслідком ефективного використання номерного фонду, розширення спектра додаткових послуг та вдосконалення системи управління.

Зростання чистого прибутку майже вдвічі протягом досліджуваного періоду свідчить про достатньо високий рівень економічної ефективності діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах динамічного конкурентного середовища. Отримані результати підтверджують наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

2.3. Аналіз системи моніторингу показників діяльності готельного підприємства

Середовище функціонування готельного підприємства являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, факторів та обставин, які визначають особливості його діяльності, впливають на результати господарювання та формують перспективи подальшого розвитку. Воно охоплює як внутрішні ресурси, організаційні можливості та управлінські рішення самого підприємства, так і зовнішні чинники, що знаходяться поза межами його безпосереднього контролю, але суттєво впливають на ефективність функціонування.

Особливе значення для діяльності готельного підприємства має зовнішнє середовище, яке охоплює сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та інших факторів, що формують умови його господарювання. Ці чинники належать до категорії екзогенних, оскільки виникають незалежно від діяльності підприємства та характеризуються високим рівнем невизначеності, мінливості й складності прогнозування. Незважаючи на неможливість їх безпосереднього контролю, вони здатні суттєво впливати на обсяги попиту на готельні послуги, рівень доходів підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Систематичний аналіз зовнішнього середовища дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти потенційні можливості та загрози, оцінювати перспективи розвитку ринку, формувати ефективну стратегію діяльності та підвищувати адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Саме тому дослідження факторів зовнішнього середовища є одним із найважливіших елементів стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності.

Для зовнішнього середовища готельного підприємства характерні такі основні ознаки:

Взаємозалежність факторів. Будь-які зміни одного із зовнішніх чинників можуть спричинити зміни інших факторів та викликати ланцюгову реакцію, яка впливатиме на діяльність підприємства. Наприклад, економічна криза може призвести до зниження платоспроможності населення, скорочення туристичних потоків і, як наслідок, до зменшення завантаженості готелю. Тому керівництво повинно враховувати взаємозв'язок між різними елементами зовнішнього середовища та прогнозувати можливі наслідки їх змін [42].

Складність зовнішнього середовища. На діяльність підприємства одночасно впливає значна кількість різноманітних факторів, які мають різну природу та силу впливу. Це ускладнює процес аналізу та прийняття управлінських рішень, вимагаючи від менеджерів високого рівня професійної підготовки та використання сучасних аналітичних інструментів.

Динамічність середовища. Сучасний ринок готельних послуг характеризується високою швидкістю змін. Постійний розвиток інформаційних технологій, зміни у вподобаннях споживачів, трансформація туристичних потоків та посилення конкуренції змушують підприємства швидко адаптуватися до нових умов функціонування [43].

Невизначеність зовнішнього середовища. Вона визначається обмеженістю інформації щодо майбутніх змін та складністю прогнозування наслідків окремих подій. Чим вищим є рівень невизначеності, тим більшої уваги потребують процеси моніторингу та стратегічного планування.

Фактори зовнішнього середовища прийнято поділяти на динамічні та

статичні. До динамічних належать чинники, які постійно змінюються та потребують регулярного аналізу. Серед них особливе значення мають економічна ситуація в країні, рівень інфляції, валютний курс, державна політика у сфері туризму, конкурентна ситуація на ринку та стан матеріально-технічної бази підприємства. Саме ці фактори найчастіше визначають умови функціонування готельного бізнесу.

Статичні фактори характеризуються відносною стабільністю та не зазнають істотних змін протягом тривалого часу. До них належать природно-кліматичні умови регіону, культурно-історична спадщина, рекреаційні ресурси та географічне розташування туристичних дестинацій. Ці фактори формують базові передумови для розвитку туристичної діяльності та визначають туристичну привабливість території [44].

У свою чергу, динамічні фактори можуть бути класифіковані на екстенсивні, інтенсивні та негативні. Екстенсивні фактори пов'язані зі збільшенням масштабів діяльності через нарощування виробничих потужностей, будівництво нових готелів, розширення номерного фонду або збільшення туристичних потоків. Інтенсивні фактори спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів шляхом упровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості обслуговування. Негативні фактори, навпаки, стримують розвиток підприємства та можуть бути пов'язані з економічними кризами, військовими конфліктами, погіршенням екологічної ситуації, епідеміями чи політичною нестабільністю.

Одним із найбільш специфічних факторів зовнішнього середовища готельного бізнесу є сезонність попиту. Вона проявляється у нерівномірному розподілі туристичних потоків протягом року та безпосередньо впливає на рівень завантаження номерного фонду, обсяги доходів та ефективність діяльності підприємства. Для мінімізації негативного впливу сезонних коливань готелі використовують різноманітні маркетингові інструменти, серед яких гнучка цінова політика, спеціальні пропозиції у міжсезоння, розвиток

ділового туризму та розширення спектра додаткових послуг.

У теорії менеджменту підприємства розглядаються як відкриті або закриті системи. Закриті системи характеризуються відносною незалежністю від зовнішнього середовища та мінімальною взаємодією з ним. Проте в сучасній ринковій економіці така модель практично не зустрічається, оскільки діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від зовнішніх факторів.

Сучасні готельні підприємства функціонують як відкриті системи, що постійно взаємодіють із навколишнім середовищем. Вони отримують ресурси із зовнішнього середовища, трансформують їх у послуги та реалізують кінцевий продукт споживачам. Відкритість системи забезпечує можливість адаптації до змін ринку, впровадження інновацій та розвитку партнерських відносин із різними суб'єктами господарювання [45].

Зовнішнє середовище підприємства традиційно поділяють на макросередовище та мікросередовище. Мікросередовище охоплює фактори безпосереднього впливу, до яких належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, партнери та контактні аудиторії. Саме ці елементи визначають повсякденні умови функціонування підприємства та безпосередньо впливають на результати його діяльності.

Макросередовище включає ширше коло факторів: економічні, політичні, правові, соціально-культурні, демографічні, природно-кліматичні та технологічні умови. Хоча їх вплив є опосередкованим, наслідки такого впливу можуть бути значно масштабнішими, оскільки вони формують загальні умови функціонування всієї галузі.

Поряд із зовнішнім середовищем важливу роль у діяльності підприємства відіграє внутрішнє середовище, яке являє собою сукупність ресурсів, процесів, організаційних структур, технологій, персоналу та управлінських механізмів, що забезпечують його функціонування. Всі елементи внутрішнього середовища є взаємопов'язаними та формують потенціал підприємства щодо досягнення поставлених цілей.

Таким чином, комплексне оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною умовою ефективного стратегічного управління готельним підприємством. Результати такого аналізу дозволяють своєчасно виявляти можливості та загрози, адаптувати діяльність підприємства до змін ринкового середовища та забезпечувати його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Задля розуміння стратегічного положення підприємства проведено аналіз стратегічного середовища готелю (табл. 2.5-2.7).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз готелю

Група факторів	Фактор	Вплив	Оцінка
Політичні	Воєнний стан, державне регулювання туризму	Високий	4
Економічні	Інфляція, доходи населення, курс валют	Високий	5
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, розвиток внутрішнього туризму	Середній	4
Технологічні	Онлайн-бронювання, CRM, PMS, цифровізація	Високий	5

PEST-аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність готелю мають економічні та технологічні фактори.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне розташування; великий номерний фонд; бренд; конференц-сервіс; розвинена інфраструктура	Високі витрати; залежність від ділового туризму; значні витрати на утримання
Можливості (O): внутрішній туризм, MICE, цифрові сервіси, партнерства	Загрози (T): воєнні ризики, конкуренція, інфляція, зниження попиту

SWOT-аналіз свідчить про переважання сильних сторін над слабкими та наявність перспектив розвитку.

Таблиця 2.7

Узагальнююча матриця стратегічних рішень готелю

Стратегічна проблема/можливість	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Зростання внутрішнього туризму	Розробка пакетних пропозицій	Збільшення завантаженості
Посилення конкуренції	Підвищення якості сервісу	Зростання лояльності клієнтів
Цифровізація ринку	Розвиток онлайн-продажів	Збільшення бронювань
Воєнні ризики	Диверсифікація послуг	Підвищення стійкості бізнесу

Отже, проведений стратегічний аналіз показав, що готель має значний потенціал розвитку завдяки сильному бренду, вигідному розташуванню та розвиненій інфраструктурі. Найбільші ризики пов'язані із зовнішнім середовищем, тоді як основними напрямками розвитку залишаються цифровізація, розвиток ділового туризму та підвищення якості послуг.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства являє собою комплексне дослідження сукупності факторів і умов, що знаходяться поза межами організації, але безпосередньо або опосередковано впливають на результати її діяльності. Такий аналіз передбачає оцінювання взаємовідносин підприємства з постачальниками ресурсів, споживачами послуг, посередниками, фінансовими установами та іншими суб'єктами ринку. Крім того, досліджуються особливості ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, наявність і доступність сучасних технологій, законодавчо-нормативне забезпечення діяльності, інвестиційний клімат, джерела фінансування та інші фактори макро- і мікросередовища. Проведення такого аналізу дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози зовнішнього середовища, оцінювати перспективи розвитку підприємства та формувати ефективні стратегічні рішення.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на всебічне дослідження ресурсного потенціалу та внутрішніх можливостей підприємства. Він охоплює оцінювання забезпеченості матеріальними, фінансовими, трудовими та

інформаційними ресурсами, аналіз конкурентоспроможності продукції або послуг, ефективності використання сучасних технологій, рівня технічного оснащення та інноваційного розвитку. Важливе місце посідає дослідження кадрового потенціалу, професійної компетентності працівників, системи мотивації персоналу та ефективності управлінських процесів. Також аналізуються організаційна структура підприємства, особливості виробничої діяльності, ринкові позиції та перспективи розширення масштабів господарювання.

Комплексне дослідження внутрішнього середовища дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень його конкурентних переваг, виявити наявні резерви підвищення ефективності діяльності та сформувати основу для вдосконалення системи управління. Результати такого аналізу є важливим інформаційним підґрунтям для розроблення стратегічних напрямів розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища [46].

Стратегічне управління готельним підприємством являє собою систему довгострокового планування, організації та контролю діяльності, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Його основною метою є формування конкурентних переваг, які дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах динамічного ринку готельних послуг.

Проведений аналіз діяльності готелю свідчить, що підприємство має низку стратегічних переваг, серед яких вигідне місце розташування, значний номерний фонд, розвинена інфраструктура, широкий спектр основних і додаткових послуг, а також високий рівень впізнаваності бренду. Ці фактори забезпечують стабільний попит на послуги підприємства та сприяють зміцненню його ринкових позицій.

Разом із тим діяльність готелю значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, зокрема економічної ситуації в країні, рівня ділової

активності, туристичних потоків, конкурентного середовища та сучасних технологічних тенденцій. Особливий вплив на розвиток підприємства мають воєнні ризики, інфляційні процеси та зміни у поведінці споживачів, що вимагає від керівництва постійного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного коригування стратегії розвитку.

Результати SWOT-аналізу показали, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а наявні можливості створюють передумови для подальшого зростання. Найбільш перспективними напрямками розвитку є цифровізація бізнес-процесів, удосконалення системи онлайн-бронювання, розвиток конференц-сервісу, розширення спектра додаткових послуг та підвищення якості обслуговування гостей.

Проведений PEST-аналіз дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та технологічні фактори. Саме тому стратегічні рішення повинні бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, впровадження сучасних інформаційних технологій та посилення клієнтоорієнтованості.

Отже, система стратегічного управління готелем загалом є ефективною та забезпечує позитивну динаміку основних виробничих і фінансово-економічних показників. Для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємству доцільно зосередити увагу на інноваційному розвитку, цифровій трансформації, підвищенні якості сервісу та диверсифікації джерел доходів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та зростання вимог споживачів до якості послуг особливого значення набуває моніторинг діяльності підприємства. Саме система моніторингу забезпечує керівництво своєчасною інформацією про результати функціонування підприємства, дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та приймати

обґрунтовані управлінські рішення [47].

Проведений аналіз діяльності Premier Hotel показав, що на підприємстві використовуються окремі елементи моніторингу, однак цілісна інтегрована система моніторингу стратегічного управління фактично відсутня. Збір та аналіз інформації здійснюються переважно в межах окремих функціональних підрозділів, а результати такого аналізу не завжди інтегруються в єдину систему стратегічного управління підприємством.

Найбільш розвиненим напрямом моніторингу є контроль виробничих показників діяльності готелю. Керівництво регулярно відстежує рівень завантаження номерного фонду, кількість гостей, середню тривалість проживання, середню вартість номера та обсяги реалізації послуг. Так, у 2025 році завантаженість номерного фонду досягла 72 %, що є достатньо високим показником для підприємств готельного господарства. Також здійснюється аналіз кількості реалізованих номеро-діб, яка у 2025 році склала понад 118 тис.

Окремі елементи моніторингу використовуються і в системі фінансового управління. На підприємстві здійснюється контроль доходів, витрат, прибутку та рентабельності діяльності. За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році дохід від реалізації послуг становив 398,9 млн грн, а чистий прибуток – 52,9 млн грн. Це свідчить про наявність системи фінансового контролю та аналізу результатів господарської діяльності. Проте фінансовий моніторинг переважно орієнтований на оцінку фактичних результатів і меншою мірою використовується для прогнозування.

Важливим складником діяльності підприємства є моніторинг якості обслуговування клієнтів. Готель аналізує відгуки гостей на міжнародних платформах бронювання, власному вебсайті та в соціальних мережах. Отримана інформація використовується для усунення недоліків у процесі обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Разом із тим система оцінювання якості послуг не має чітко визначеного переліку показників ефективності та не передбачає регулярного комплексного аналізу динаміки їх зміни.

Моніторинг конкурентного середовища здійснюється переважно епізодично. Підприємство відстежує рівень цін конкурентів, спеціальні пропозиції, маркетингові заходи та зміни на ринку готельних послуг. Проте відсутність формалізованої процедури конкурентного моніторингу ускладнює своєчасне виявлення нових ринкових тенденцій та змін у поведінці споживачів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо моніторингу зовнішнього середовища. Окремі економічні, політичні та технологічні фактори враховуються під час прийняття управлінських рішень, однак систематичний аналіз макросередовища з використанням сучасних аналітичних методів практично не здійснюється. Це може призводити до запізненого реагування на зміни зовнішніх умов функціонування підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити стан розвитку окремих елементів моніторингу на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Експертне оцінювання стану моніторингу діяльності готельного підприємства

Елемент моніторингу	Вагомість	Експертна оцінка	Зважена оцінка
Моніторинг завантаження номерного фонду	0,15	5	0,75
Моніторинг доходів та витрат	0,15	5	0,75
Моніторинг прибутковості діяльності	0,10	4	0,40
Моніторинг якості обслуговування гостей	0,10	4	0,40
Моніторинг задоволеності клієнтів	0,10	3	0,30
Моніторинг кадрового потенціалу	0,10	3	0,30
Моніторинг конкурентного середовища	0,10	2	0,20
Моніторинг ринкових тенденцій	0,08	2	0,16
Моніторинг факторів макросередовища	0,07	2	0,14
Наявність інтегрованої системи стратегічного моніторингу	0,05	1	0,05
Разом	1,00	—	3,45

Для оцінювання ефективності моніторингу діяльності готельного підприємства було проведено експертне оцінювання за основними напрямками

інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Результати показали, що інтегральний показник розвитку системи моніторингу становить 3,45 бала із можливих 5,0, що відповідає середньому рівню розвитку.

Найвищі оцінки отримали напрямки, безпосередньо пов'язані з оперативним управлінням діяльністю готелю. Зокрема, моніторинг завантаження номерного фонду та моніторинг доходів і витрат отримали максимальну оцінку – 5 балів. Це пояснюється тим, що зазначені показники постійно контролюються керівництвом підприємства та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності.

Достатньо високий рівень розвитку мають моніторинг прибутковості діяльності та контроль якості обслуговування гостей, які отримали по 4 бали. На підприємстві здійснюється регулярний аналіз фінансових результатів та враховуються відгуки клієнтів, однак відсутня система прогнозування майбутніх змін і ризиків.

Середній рівень розвитку характерний для моніторингу задоволеності клієнтів та кадрового потенціалу. Незважаючи на наявність відповідної інформації, її аналіз має переважно фрагментарний характер і не використовується системно для стратегічного планування.

Найнижчі оцінки отримали моніторинг конкурентного середовища, ринкових тенденцій та факторів макросередовища. Встановлено, що аналіз конкурентів проводиться нерегулярно, а оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів фактично відсутнє. Це обмежує можливості підприємства щодо своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливу увагу привертає відсутність інтегрованої системи стратегічного моніторингу, яка отримала лише 1 бал. Наявна система збору та аналізу інформації функціонує переважно на оперативному рівні та не забезпечує комплексного інформаційного супроводу процесу стратегічного управління.

Отже, проведене експертне оцінювання дозволило встановити, що

система моніторингу готелю перебуває на середньому рівні розвитку (3,45 бала). Її основною перевагою є ефективний контроль виробничих та фінансових показників діяльності, тоді як головними недоліками залишаються недостатній розвиток стратегічного моніторингу, відсутність системного аналізу зовнішнього середовища та нерозвиненість механізмів прогнозування.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність розроблення та впровадження комплексної системи моніторингу стратегічного управління готельним підприємством, яка дозволить інтегрувати фінансовий, маркетинговий, конкурентний та стратегічний моніторинг в єдину інформаційно-аналітичну систему. Саме розробці такої системи доцільно присвятити третій розділ дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНОМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи моніторингу діяльності підприємства

Світовий досвід розвитку підприємств готельного бізнесу свідчить, що ефективна система моніторингу вже не обмежується лише обліком фінансових результатів або контролем завантаженості номерного фонду. У провідних готельних мережах моніторинг розглядається як інтегрована інформаційно-аналітична система, яка поєднує фінансові, операційні, маркетингові, кадрові, репутаційні та стратегічні показники діяльності. Такий підхід дозволяє керівництву не лише фіксувати фактичні результати, а й прогнозувати зміни попиту, оцінювати ризики та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Одним із провідних напрямів удосконалення моніторингу у світовій практиці є впровадження цифрових систем управління готелем. До них належать PMS-системи, CRM-системи, Revenue Management System, Channel Manager, Business Intelligence-платформи та системи автоматизованої звітності. Їх використання забезпечує оперативний збір інформації про бронювання, завантаженість номерного фонду, фінансові результати, поведінку гостей, ефективність каналів продажу та якість обслуговування. Завдяки цьому управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі актуальних даних [49].

Важливим елементом світового досвіду є використання системи ключових показників ефективності – KPI. У готельному бізнесі до основних KPI належать рівень завантаження номерного фонду, середня ціна номера, дохід на один доступний номер, середня тривалість проживання, частка повторних гостей, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, рейтинг готелю на онлайн-платформах та ефективність додаткових послуг. У

міжнародній практиці ці показники аналізуються не окремо, а в динаміці та у взаємозв'язку між собою, що дозволяє оцінити реальний стан підприємства та перспективи його розвитку.

Одним із найбільш поширених напрямів удосконалення моніторингу є застосування revenue management – системи управління доходами. Такий підхід активно використовується міжнародними готельними мережами, оскільки дозволяє змінювати цінову політику залежно від попиту, сезону, завантаженості, поведінки конкурентів та особливостей окремих сегментів споживачів. Завдяки цьому готель може максимізувати дохід від номерного фонду та забезпечити оптимальне співвідношення між ціною і попитом.

Особливого значення у світовій практиці набуває моніторинг онлайн-репутації. Сучасні споживачі активно використовують Booking.com, Google Reviews, TripAdvisor, Expedia та інші цифрові платформи для вибору готелю. Тому міжнародні готельні підприємства постійно аналізують відгуки гостей, рейтинги, скарги, коментарі в соціальних мережах та рівень задоволеності клієнтів. Такий моніторинг дозволяє швидко виявляти проблеми у сервісі, реагувати на негативні відгуки та підвищувати якість обслуговування [50].

Ще одним важливим напрямом є використання бенчмаркінгу. У світовій практиці готелі регулярно порівнюють власні показники з показниками конкурентів або лідерів ринку. Порівнюються ціни, рівень завантаженості, якість сервісу, рейтинги клієнтів, ефективність маркетингових каналів, витрати на персонал та інші показники. Завдяки бенчмаркінгу підприємство може виявити власні слабкі місця, визначити резерви підвищення ефективності та адаптувати кращі практики до власної діяльності.

У провідних готельних мережах значна увага приділяється моніторингу клієнтського досвіду. Його основою є аналіз усього шляху гостя – від першого контакту з готелем і бронювання номера до виїзду та подальшої комунікації. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні точки у взаємодії з клієнтом, покращувати сервіс, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень лояльності гостей.

Важливим напрямом удосконалення моніторингу є використання аналітики великих даних. Міжнародні готелі накопичують значні масиви інформації про бронювання, канали продажу, поведінку гостей, сезонність, витрати, відгуки та маркетингову активність. Аналіз таких даних дає змогу прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати цінову політику та підвищувати ефективність стратегічного планування [52].

У сучасній міжнародній практиці дедалі більшого значення набуває моніторинг сталого розвитку. Готелі відстежують споживання електроенергії, води, кількість відходів, використання екологічних матеріалів, рівень викидів та ефективність енергоощадних заходів. Такий підхід відповідає сучасним вимогам відповідального бізнесу та дозволяє не лише знижувати витрати, а й формувати позитивний імідж підприємства серед екологічно свідомих споживачів.

Окремим напрямом є кадровий моніторинг. У світовій практиці готельні підприємства постійно оцінюють продуктивність праці персоналу, рівень плинності кадрів, якість навчання, задоволеність працівників та ефективність системи мотивації. Це особливо важливо для готельного бізнесу, оскільки якість послуг значною мірою залежить від професійності, комунікабельності та залученості персоналу.

Таким чином, світовий досвід показує, що удосконалення системи моніторингу діяльності готельного підприємства повинно здійснюватися за кількома основними напрямками: цифровізація процесів збору та аналізу інформації; впровадження системи KPI; розвиток revenue management; моніторинг онлайн-репутації; бенчмаркінг; аналіз клієнтського досвіду; використання великих даних; контроль сталого розвитку; кадровий моніторинг та інтеграція всіх показників у єдину інформаційно-аналітичну систему [53].

Для українських готельних підприємств адаптація зазначеного досвіду є особливо актуальною, оскільки дозволяє підвищити якість управління, забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, посилити конкурентні позиції та сформувати основу для сталого розвитку.

Упровадження комплексної системи моніторингу на основі світових практик дасть змогу перейти від фрагментарного контролю окремих показників до системного стратегічного управління діяльністю підприємства.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності моніторинг перетворився на один із ключових інструментів управління міжнародними готельними мережами. Зростання конкуренції на світовому ринку туристичних і готельних послуг, підвищення вимог споживачів до якості обслуговування, стрімкий розвиток цифрових технологій та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища зумовили необхідність постійного контролю та аналізу результатів діяльності підприємств. Якщо раніше моніторинг здебільшого використовувався як засіб контролю виконання планових показників, то сьогодні він є невід'ємною складовою стратегічного управління та довгострокового розвитку готельних підприємств.

Однією з найважливіших тенденцій останніх десятиліть є розвиток цифрового управління в міжнародних готельних мережах. Провідні світові оператори готельного бізнесу активно впроваджують цифрові платформи, які забезпечують безперервний збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації про діяльність підприємства. У таких компаніях, як Marriott International, Hilton Worldwide, Accor, Hyatt Hotels Corporation та InterContinental Hotels Group, моніторинг здійснюється за допомогою інтегрованих інформаційних систем, що об'єднують дані про бронювання, завантаження номерного фонду, доходи, поведінку клієнтів, рівень їхньої задоволеності та ефективність роботи персоналу [54-57].

Завдяки використанню сучасних PMS-систем (Property Management System), CRM-систем (Customer Relationship Management), ERP-рішень та платформ бізнес-аналітики керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, контролювати ефективність використання ресурсів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Фактично цифровізація моніторингу забезпечила перехід від традиційного контролю окремих

показників до комплексного управління бізнес-процесами на основі даних [60].

Важливою особливістю сучасних систем моніторингу є перехід від контролю до прогнозування. Традиційно моніторинг використовувався переважно для аналізу вже досягнутих результатів діяльності та виявлення відхилень від запланованих показників. Проте сучасні міжнародні готельні мережі дедалі більше орієнтуються на прогнозний підхід, який дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й передбачати майбутні зміни.

Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних дає можливість прогнозувати рівень завантаження номерного фонду, сезонні коливання попиту, поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній та можливі фінансові результати. Наприклад, сучасні системи Revenue Management дозволяють автоматично аналізувати попит на готельні послуги та коригувати цінову політику залежно від очікуваного рівня завантаження, поведінки конкурентів і ринкових тенденцій. У результаті підприємства отримують можливість максимізувати доходи та ефективніше використовувати свої ресурси.

Крім того, прогнозний моніторинг активно використовується для управління ризиками. Міжнародні готельні мережі постійно відстежують зміни економічної ситуації, валютних курсів, туристичних потоків, політичної стабільності, епідеміологічної ситуації та інших факторів зовнішнього середовища. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства.

У сучасній практиці міжнародного готельного бізнесу моніторинг дедалі більше розглядається як основа стратегічного управління. Його головне завдання полягає не лише у контролі поточної діяльності, а й у забезпеченні інформаційної підтримки процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства. Моніторинг забезпечує керівництво достовірною інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяє оцінювати конкурентні позиції підприємства, визначати перспективні напрями розвитку

та формувати довгострокові цілі.

У провідних міжнародних готельних мережах результати моніторингу інтегруються у систему стратегічного планування через використання ключових показників ефективності (KPI), збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), систем управління якістю та корпоративних інформаційних платформ. Це забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та поточними результатами його діяльності [60-63].

Особливу роль у стратегічному моніторингу відіграє аналіз клієнтського досвіду. Сучасні готельні мережі приділяють значну увагу оцінюванню рівня задоволеності гостей, аналізу відгуків на цифрових платформах, моніторингу репутації бренду та вивченню споживчих переваг. Отримана інформація використовується для вдосконалення сервісу, персоналізації послуг та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, світовий досвід свідчить, що моніторинг поступово трансформувався із засобу контролю окремих показників у комплексний механізм стратегічного управління підприємством. Основними тенденціями його розвитку є цифровізація управлінських процесів, використання прогнозної аналітики, інтеграція інформаційних систем та орієнтація на довгострокове планування. Саме завдяки ефективній системі моніторингу міжнародні готельні мережі забезпечують високий рівень конкурентоспроможності, швидко адаптуються до змін ринкового середовища та підтримують стабільне зростання результатів діяльності [64].

Сучасні міжнародні готельні мережі приділяють значну увагу формуванню ефективних систем моніторингу діяльності, які забезпечують своєчасне отримання інформації про результати функціонування підприємств, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання ресурсів та зміни ринкового середовища. Саме завдяки розвиненим системам моніторингу провідні світові оператори готельного бізнесу здатні підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, забезпечувати стабільне зростання доходів та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із лідерів світового ринку гостинності є Marriott International, мережа якої об'єднує тисячі готелів у різних країнах світу. У діяльності компанії система моніторингу побудована на принципах комплексного аналізу операційних, фінансових та маркетингових показників. Особлива увага приділяється контролю рівня завантаження номерного фонду, середньої вартості номера (ADR), доходу на один доступний номер (RevPAR), доходу від додаткових послуг, рівня задоволеності клієнтів та показників лояльності гостей. Для збору та обробки інформації використовуються корпоративні цифрові платформи, CRM-системи, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та інструменти бізнес-аналітики. Важливою особливістю діяльності Marriott International є використання аналітики великих даних, що дозволяє прогнозувати попит на послуги, аналізувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані пропозиції для гостей. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу поточних і прогнозних показників, що забезпечує високий рівень гнучкості та адаптивності підприємств мережі [65].

Не менш показовим є досвід Hilton Worldwide, яка вважається однією з найтехнологічніших компаній у сфері гостинності. Основу системи моніторингу становить власна цифрова платформа OnQ, яка інтегрує інформацію про бронювання, завантаження номерів, фінансові результати, маркетингові заходи та якість обслуговування. У процесі моніторингу компанія відстежує такі показники, як коефіцієнт завантаження номерного фонду, середній дохід на номер, показники повторних бронювань, рівень задоволеності гостей та ефективність роботи персоналу. Особлива увага приділяється моніторингу клієнтського досвіду. Відгуки гостей, оцінки сервісу та результати анкетування аналізуються в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на недоліки в обслуговуванні. Прийняття рішень у Hilton базується на концепції data-driven management, тобто управління на основі даних, коли будь-які стратегічні чи оперативні зміни обґрунтовуються результатами аналітичних досліджень.

Значний інтерес становить досвід французької готельної групи Accor,

яка активно використовує цифрові технології для підтримки процесів моніторингу та стратегічного управління. Особливістю діяльності компанії є поєднання фінансового моніторингу із системою оцінювання сталого розвитку. Крім традиційних показників доходів, витрат, прибутковості та завантаження номерного фонду, компанія контролює екологічні, соціальні та управлінські показники (ESG). Зокрема, моніторяться рівень споживання електроенергії та води, обсяги утворення відходів, викиди вуглецю, рівень задоволеності персоналу та соціальна відповідальність підприємств мережі. Для цього використовуються сучасні ERP-системи, хмарні технології та інструменти бізнес-аналітики. Завдяки комплексному підходу до моніторингу компанія отримує можливість оцінювати не лише фінансові результати діяльності, а й ефективність реалізації концепції сталого розвитку [67].

Провідні позиції на світовому ринку займає також Hyatt Hotels Corporation, яка активно використовує сучасні цифрові рішення для аналізу поведінки споживачів та персоналізації послуг. Система моніторингу компанії орієнтована на вивчення клієнтського досвіду та формування індивідуальних пропозицій для гостей. Основними показниками моніторингу виступають рівень завантаженості номерів, середній дохід від одного клієнта, частота повторних візитів, рівень лояльності гостей, оцінка якості сервісу та ефективність програм лояльності. Компанія широко використовує технології штучного інтелекту та прогнозової аналітики, що дозволяє визначати майбутні тенденції попиту та адаптувати маркетингову політику до змін ринкового середовища. Прийняття рішень здійснюється на основі комплексного аналізу поведінкових характеристик клієнтів, фінансових результатів та прогнозів розвитку ринку.

Спільною рисою всіх провідних міжнародних готельних мереж є орієнтація на цифровізацію процесів моніторингу та автоматизацію управлінських рішень. У більшості випадків використовуються інтегровані інформаційні системи, які забезпечують безперервний збір, накопичення та аналіз даних щодо всіх напрямів діяльності підприємства. До найбільш

поширених цифрових інструментів належать PMS-системи (Property Management Systems), CRM-системи, ERP-рішення, Revenue Management Systems, системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) та технології штучного інтелекту [68].

Важливою особливістю міжнародного досвіду є використання прогностного моніторингу. Якщо традиційні системи моніторингу були спрямовані переважно на контроль фактичних результатів діяльності, то сучасні міжнародні компанії орієнтуються на прогнозування майбутніх подій. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й завчасно виявляти потенційні ризики, визначати перспективні можливості розвитку та формувати довгострокові стратегії.

Значна увага приділяється також моніторингу конкурентного середовища. Міжнародні готельні мережі постійно аналізують діяльність конкурентів, зміни цінової політики, рівень завантаження ринку, нові туристичні тренди та поведінку споживачів. Отримані результати використовуються для коригування власних стратегій розвитку та підтримання конкурентних переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Світові практики моніторингу в міжнародних готельних мережах

Готельна мережа	Основні об'єкти моніторингу	Інструменти
Marriott	Завантаження, RevPAR, лояльність клієнтів	BI, CRM, AI
Hilton	Якість сервісу, репутація	OnQ, CRM
Accor	ESG, прибутковість, клієнтський досвід	PMS, Big Data
Hyatt	Персоналізація послуг	Predictive Analytics

Таким чином, аналіз діяльності провідних міжнародних готельних мереж свідчить, що сучасний моніторинг є комплексною системою стратегічного управління, яка охоплює фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та репутаційні аспекти діяльності підприємства. Основними напрямками його розвитку є цифровізація, автоматизація аналітичних процесів, використання

великих даних, прогнозової аналітики та технологій штучного інтелекту. Для українських підприємств готельного бізнесу використання такого досвіду створює можливості для підвищення ефективності управління, удосконалення системи моніторингу та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг (таблиця 3.1).

Цифрові технології моніторингу є ключовими інструментами для управління, аналізу та оптимізації бізнес-процесів в сучасних організаціях. Вони допомагають збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, що забезпечує ефективне прийняття рішень. Розглянемо основні з них.

PMS (Property Management System) – це система управління майном, широко використовувана в готельній та нерухомій індустрії для автоматизації операцій. Вона забезпечує моніторинг бронювань, заїздів і виїздів клієнтів, керування інвентарем і розподілом ресурсів. PMS дозволяє оптимізувати роботу персоналу, підвищити якість обслуговування і максимально використовувати доступні потужності.

CRM-системи (Customer Relationship Management) допомагають контролювати взаємодію з клієнтами, зберігаючи всю історію контактів, покупок і запитів. Вони дозволяють відстежувати потреби та поведінку клієнтів, підвищувати рівень лояльності через персоналізовані пропозиції і ефективні маркетингові кампанії. CRM є незамінним інструментом для моніторингу клієнтської бази і підвищення продажів.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують усі основні бізнес-процеси, включаючи фінанси, логістику, виробництво, закупівлі, управління персоналом.

Management Systems спеціалізуються на аналізі і оптимізації доходів, зокрема у таких галузях, як готельний бізнес, авіація і рітейл. Вони дозволяють прогнозувати попит, встановлювати динамічні ціни і управляти запасами для максимізації прибутку. Revenue Management забезпечує моніторинг і швидке

реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

Business Intelligence (BI)-технології збирають і аналізують дані з різних джерел для створення звітів, дашбордів і прогнозів. Вони допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі фактів і аналітики. BI системи дозволяють детально відстежувати ключові показники ефективності, виявляти тренди і потенційні проблеми.

Big Data стосується роботи з величезними обсягами складних і різномірних даних, які неможливо обробляти традиційними методами. Аналіз Big Data допомагає виявляти закономірності, прогнозувати тенденції і підтримувати прийняття стратегічних рішень, що дає бізнесу конкурентні переваги.

Штучний інтелект (ШІ) включає в себе алгоритми машинного навчання і глибинного навчання, які автоматизують аналіз даних, розпізнавання образів, оптимізацію процесів і прийняття рішень. В моніторингових системах ШІ може прогнозувати ризики, виявляти аномалії, персоналізувати сервіси та значно підвищувати ефективність управління.

Цифрові технології моніторингу сприяють підвищенню прозорості, швидкості реакції на зміни ринку і загальній оптимізації бізнес-процесів, що є критично важливим для успішного розвитку сучасних компаній (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сучасні цифрові інструменти моніторингу в готельному бізнесі

Інструмент	Призначення	Результат
PMS	Контроль операцій	Оперативна інформація
CRM	Аналіз клієнтів	Підвищення лояльності
BI	Аналітика KPI	Стратегічні рішення
AI	Прогнозування попиту	Зростання доходів

Напрями удосконалення системи моніторингу українських готелів на основі світового досвіду надано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення системи моніторингу українських готелів на основі
світового досвіду

Напрямок	Світова практика	Стан у більшості українських готелів	Рекомендації
Фінансовий моніторинг	Автоматизований	Частково автоматизований	ВІ-системи
Клієнтський моніторинг	CRM та AI	Фрагментарний	Єдина CRM
Моніторинг конкурентів	Постійний	Епізодичний	Dashboard
ESG-моніторинг	Обов'язковий	Майже відсутній	ESG-KPI
Стратегічний моніторинг	Інтегрований	Відсутній	Комплексна система

Проведений аналіз світового досвіду свідчить, що сучасні міжнародні готельні мережі розглядають моніторинг не як інструмент контролю, а як основу стратегічного управління. Основними тенденціями його розвитку є цифровізація процесів збору та обробки інформації, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, інтегрованих систем управління доходами та клієнтським досвідом. На відміну від провідних міжнародних мереж, система моніторингу більшості українських готелів залишається орієнтованою переважно на контроль фінансових і виробничих показників. Це обумовлює необхідність розроблення комплексної системи моніторингу діяльності готелю, яка б поєднувала оперативний, тактичний і стратегічний рівні управління. Саме така система буде запропонована у третьому розділі роботи як напрям удосконалення стратегічного управління досліджуваним підприємством.

3.2. Розроблення комплексу ключових показників ефективності (KPI) для стратегічного моніторингу діяльності готельного підприємства

У результаті проведеного аналізу діяльності досліджуваного готелю було встановлено, що на підприємстві здійснюється контроль окремих фінансових та виробничих показників, проте відсутня комплексна система стратегічного моніторингу, яка б забезпечувала інтегроване оцінювання результатів діяльності та формувала інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Існуюча система контролю переважно орієнтована на аналіз поточних результатів діяльності та не забезпечує своєчасного виявлення стратегічних проблем і перспектив розвитку.

Одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення системи стратегічного моніторингу є впровадження комплексу ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Використання KPI дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у конкретні кількісні індикатори, які можуть постійно контролюватися та аналізуватися керівництвом підприємства.

У міжнародній практиці KPI розглядаються як система кількісних та якісних показників, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів. Основною перевагою застосування KPI є можливість своєчасного виявлення негативних тенденцій, оцінювання результативності управлінських рішень та забезпечення об'єктивної оцінки діяльності підприємства.

Для досліджуваного готелю пропонується сформувати систему стратегічного моніторингу на основі п'яти взаємопов'язаних блоків:

- фінансовий моніторинг;
- моніторинг клієнтів;
- моніторинг внутрішніх бізнес-процесів;
- моніторинг персоналу;
- моніторинг сталого розвитку та ESG-показників.

Запропонована структура відповідає концепції Balanced Scorecard та враховує особливості діяльності підприємств готельного бізнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система KPI стратегічного моніторингу діяльності готельного підприємства

Блок моніторингу	KPI	Формула розрахунку	Цільове значення
Фінансовий	Рентабельність діяльності	Чистий прибуток / Дохід $\times 100$	$>15\%$
Фінансовий	RevPAR	Дохід від номерів / Кількість номеро-днів	Зростання на 10% щорічно
Фінансовий	ADR	Дохід від номерів / Кількість реалізованих номерів	>3000 грн
Клієнти	Індекс задоволеності гостей	Середня оцінка гостей	>9 балів
Клієнти	Частка повторних гостей	Повторні гості / Загальна кількість гостей $\times 100$	$>35\%$
Бізнес-процеси	Завантаженість номерного фонду	Реалізовані номеро-доби / Потенційні номеро-доби $\times 100$	$>75\%$
Персонал	Плинність кадрів	Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність $\times 100$	$<10\%$
ESG	Споживання води на одного гостя	м ³ води / Кількість гостей	Щорічне скорочення
ESG	Споживання електроенергії на номер	кВт·год / Кількість номерів	Щорічне скорочення

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання діяльності підприємства та забезпечує зв'язок між стратегічними цілями і результатами діяльності.

Особливе значення для підприємств готельного бізнесу мають фінансові KPI. Саме вони характеризують ефективність використання ресурсів та рівень досягнення фінансових цілей. З огляду на результати аналізу діяльності досліджуваного готелю, де дохід у 2025 році склав 398,9 млн грн, а чистий прибуток – 52,9 млн грн, доцільним є встановлення стратегічної цілі щодо підвищення рівня рентабельності діяльності до 15% протягом наступних трьох років.

Крім фінансових показників, важливе значення мають показники клієнтської складової. Світовий досвід свідчить, що залучення нового клієнта обходиться у 5–7 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Саме тому до системи КРІ включено індекс задоволеності гостей та частку повторних клієнтів. Їх постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми в системі обслуговування та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Наступним блоком виступають показники внутрішніх бізнес-процесів. Для готельного підприємства одним із ключових індикаторів ефективності є коефіцієнт завантаження номерного фонду. У процесі дослідження встановлено, що у 2025 році його значення становило 72 %. З урахуванням світових стандартів та результатів діяльності провідних міжнародних мереж пропонується встановити стратегічний орієнтир на рівні 75–78 %.

Не менш важливим елементом стратегічного моніторингу є оцінювання кадрового потенціалу підприємства. У готельному бізнесі якість послуг безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу, його мотивації та залученості до процесу обслуговування гостей. У зв'язку з цим до системи КРІ включено показник плинності кадрів, рівень задоволеності працівників та продуктивність праці.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку міжнародного готельного бізнесу, до системи моніторингу доцільно включити ESG-показники. Їх використання дозволить підприємству контролювати ефективність використання ресурсів, покращувати екологічні характеристики діяльності та підвищувати інвестиційну привабливість.

Для забезпечення комплексної оцінки діяльності підприємства пропонується використовувати інтегральний індекс ефективності стратегічного моніторингу, який розраховується як зважена сума всіх КРІ. Це дозволить отримувати узагальнену характеристику результативності діяльності підприємства та оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей.

Запровадження запропонованої системи КРІ створить основу для формування повноцінної системи стратегічного моніторингу, підвищить

оперативність управлінських рішень, забезпечить своєчасне виявлення негативних тенденцій та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Формування вагових коефіцієнтів ключових показників ефективності

Оскільки різні показники мають неоднаковий вплив на результати діяльності готельного підприємства, доцільно використовувати систему вагових коефіцієнтів. Це дозволяє врахувати пріоритетність окремих напрямів діяльності під час оцінювання загальної ефективності функціонування підприємства.

Для визначення вагових коефіцієнтів було використано експертний метод оцінювання. До складу експертної групи умовно включено керівників структурних підрозділів готелю, фахівців з управління якістю та фінансового менеджменту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вагові коефіцієнти KPI стратегічного моніторингу

Блок моніторингу	Показник	Вага
Фінансовий	Рентабельність діяльності	0,15
Фінансовий	RevPAR	0,10
Фінансовий	ADR	0,10
Клієнтський	Індекс задоволеності гостей	0,15
Клієнтський	Частка повторних гостей	0,10
Бізнес-процеси	Завантаження номерного фонду	0,15
Персонал	Плинність кадрів	0,10
Персонал	Рівень задоволеності працівників	0,05
ESG	Водоспоживання на одного гостя	0,05
ESG	Енергоспоживання на номер	0,05
Разом	—	1,00

Найбільшу вагу отримали показники прибутковості, задоволеності гостей та завантаженості номерного фонду, оскільки саме вони найбільшою мірою визначають конкурентоспроможність і фінансову результативність діяльності готелю.

Розрахунок інтегрального показника стратегічного моніторингу

Для оцінювання загального рівня ефективності діяльності підприємства пропонується використовувати інтегральний показник стратегічного моніторингу.

Інтегральний показник визначається за формулою:

$$I_{sm} = \sum (KPI_i * W_i) \quad (2.1)$$

де: I_{sm} – інтегральний показник стратегічного моніторингу;

KPI_i – нормоване значення відповідного показника;

W_i – ваговий коефіцієнт показника.

Для апробації запропонованої методики проведемо розрахунок на основі фактичних даних досліджуваного готелю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінювання інтегрального показника стратегічного моніторингу

Показник	Фактичне значення	Цільове значення	Нормований показник	Вага	Зважена оцінка
Рентабельність	13,3 %	15 %	0,89	0,15	0,134
RevPAR	2010 грн	2200 грн	0,91	0,10	0,091
ADR	2800 грн	3000 грн	0,93	0,10	0,093
Задоволеність гостей	8,8 бала	9,5 бала	0,93	0,15	0,140
Повторні гості	28 %	35 %	0,80	0,10	0,080
Завантаженість	72 %	75 %	0,96	0,15	0,144
Плинність кадрів	12 %	10 %	0,83	0,10	0,083
Задоволеність персоналу	80 %	90 %	0,89	0,05	0,044
Водоспоживання	0,58 м³	0,50 м³	0,86	0,05	0,043
Енергоспоживання	18,2 кВт·год	16,0 кВт·год	0,88	0,05	0,044
Разом	—	—	—	1,00	0,896

Отримане значення інтегрального показника становить 0,896, або 89,6 % від цільового рівня. Це свідчить про достатньо високий рівень ефективності діяльності підприємства, проте вказує на наявність резервів для подальшого розвитку.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів: розроблення Dashboard стратегічного моніторингу

Для забезпечення оперативного контролю доцільно використовувати Dashboard стратегічного моніторингу, який являє собою електронну інформаційно-аналітичну панель керівника.

Dashboard стратегічного моніторингу – це інтегрована інформаційно-аналітична панель, що забезпечує оперативне відображення ключових показників ефективності діяльності готельного підприємства та використовується для підтримки процесу прийняття управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Запропонована структура Dashboard стратегічного моніторингу

Блок	Показник	Періодичність контролю
Фінанси	Дохід, прибуток, ADR, RevPAR	Щоденно
Клієнти	Рейтинг, скарги, повторні гості	Щотижнево
Бізнес-процеси	Завантаження номерного фонду	Щоденно
Персонал	Плинність кадрів, навчання	Щомісячно
ESG	Вода, електроенергія, відходи	Щомісячно

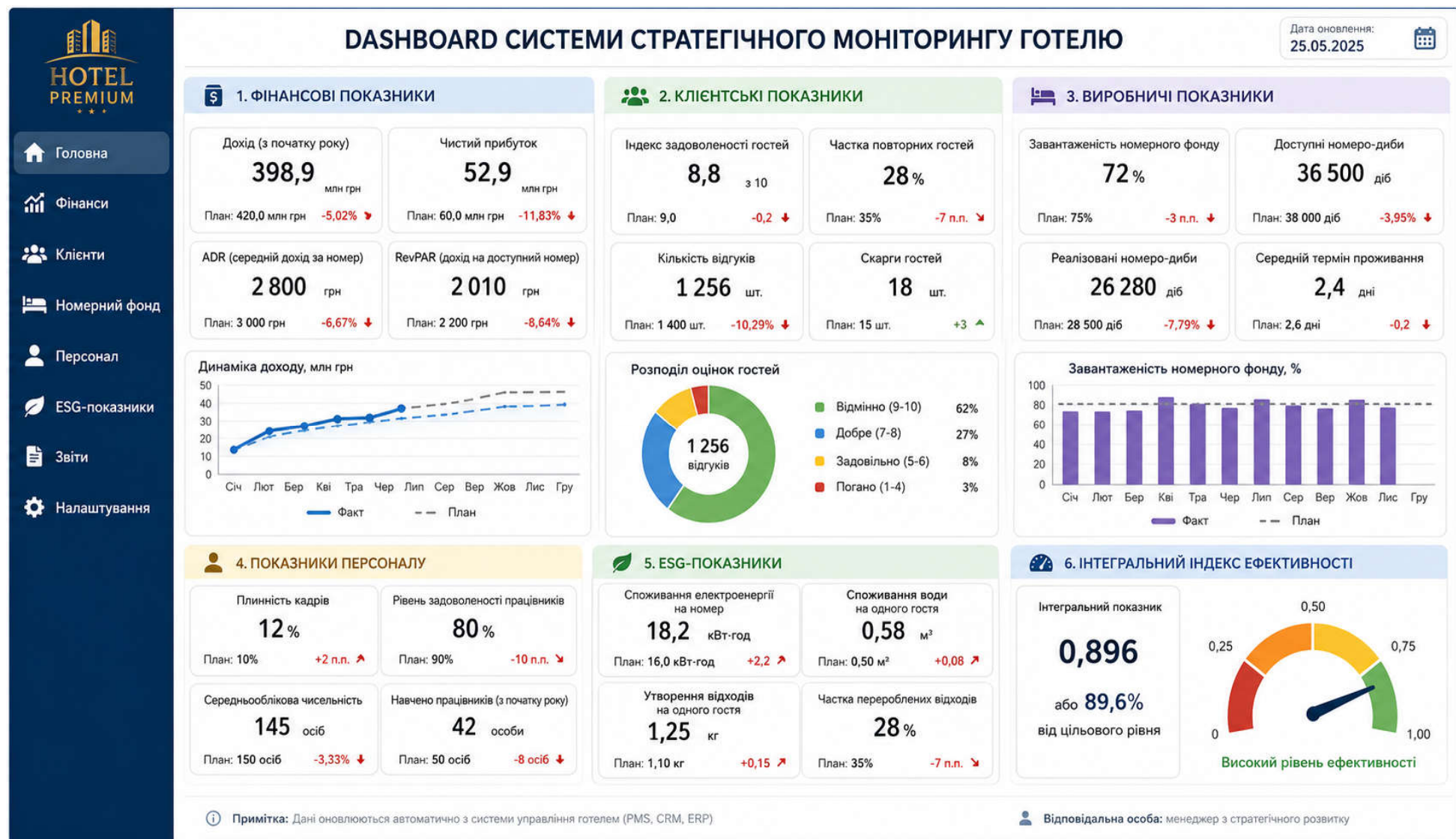
Використання Dashboard дозволить керівництву оперативно отримувати актуальну інформацію щодо стану підприємства та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Приклад системи стратегічного моніторингу зображено на рис. 3.1.

Прогнозований економічний ефект від впровадження системи KPI

Упровадження комплексної системи стратегічного моніторингу забезпечить підвищення ефективності управління діяльністю готелю. На основі аналізу світового досвіду можна прогнозувати такі результати:

- збільшення завантаженості номерного фонду на 3–5 %;
- підвищення середньої вартості номера на 5–7 %;



- зростання частки повторних гостей на 8–10 %;
- скорочення операційних витрат на 4–6 %;
- зниження плинності кадрів на 10–15 %;
- скорочення витрат на енергоресурси на 5–8 %.

Для досліджуваного підприємства це може забезпечити додаткове зростання річного доходу приблизно на 18–22 млн грн та збільшення чистого прибутку на 6–8 млн грн щороку.

Таким чином, для удосконалення системи стратегічного моніторингу діяльності готельного підприємства запропоновано комплекс ключових показників ефективності, побудований за принципами Balanced Scorecard та адаптований до особливостей готельного бізнесу. Розроблена система охоплює фінансові, клієнтські, виробничі, кадрові та ESG-показники, що дозволяє здійснювати комплексне оцінювання результатів діяльності підприємства.

Проведені розрахунки показали, що поточний рівень досягнення стратегічних цілей становить 89,6 %, що свідчить про достатньо ефективне функціонування підприємства та наявність потенціалу для подальшого вдосконалення. Впровадження запропонованої системи KPI дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити своєчасне виявлення проблемних зон діяльності та створити інформаційну основу для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Економічне обґрунтування впровадження Dashboard стратегічного моніторингу діяльності готельного підприємства

Одним із ключових елементів удосконалення системи стратегічного управління досліджуваного готелю є впровадження Dashboard стратегічного моніторингу. Dashboard являє собою інтегровану інформаційно-аналітичну панель, яка забезпечує автоматизований збір, обробку, візуалізацію та аналіз ключових показників ефективності діяльності підприємства в режимі реального часу. Використання Dashboard дозволяє керівництву оперативно отримувати актуальну інформацію щодо фінансових результатів, рівня завантаження номерного фонду, задоволеності клієнтів, ефективності роботи персоналу та

ESG-показників.

На відміну від традиційної системи звітності, яка передбачає аналіз результатів діяльності постфактум, Dashboard забезпечує безперервний моніторинг ключових показників та своєчасне виявлення відхилень від запланованих значень. Це значно підвищує якість управлінських рішень та скорочує час реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Запропонований Dashboard для досліджуваного готелю складається з шести взаємопов'язаних блоків:

- фінансові показники;
- клієнтські показники;
- виробничі показники;
- показники персоналу;
- ESG-показники;
- інтегральний індекс ефективності.

У фінансовому блоці здійснюється моніторинг доходу, прибутку, ADR та RevPAR. Клієнтський блок містить показники задоволеності гостей, кількість скарг та частку повторних клієнтів. Виробничий блок охоплює завантаження номерного фонду та показники використання матеріально-технічної бази. У кадровому блоці відображаються показники плинності кадрів та рівень задоволеності персоналу. ESG-блок забезпечує контроль споживання води, електроенергії та утворення відходів.

Впровадження Dashboard дозволяє забезпечити централізацію інформаційних потоків та інтегрувати дані, які надходять із систем бронювання, фінансового обліку, CRM-системи, служби персоналу та систем управління ресурсами підприємства.

Очікувані результати впровадження Dashboard

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства встановлено, що у 2025 році:

- дохід готелю становив 398,9 млн грн;
- чистий прибуток – 52,9 млн грн;

- завантаження номерного фонду – 72 %;
- ADR – 2800 грн;
- RevPAR – 2010 грн.

Світовий досвід використання систем стратегічного моніторингу свідчить, що впровадження Dashboard дозволяє підвищити ефективність використання номерного фонду на 3–5 %, збільшити середню вартість номера на 5–7 %, а також скоротити операційні витрати на 3–6 %.

Для досліджуваного підприємства прогнозуються результати, які надано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз зміни ключових показників після впровадження Dashboard

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Завантаження номерного фонду, %	72	76	+4
ADR, грн	2800	2950	+150
RevPAR, грн	2010	2242	+232
Дохід, млн грн	398,9	420,8	+21,9
Чистий прибуток, млн грн	52,9	60,4	+7,5

Як свідчать результати розрахунків, лише за рахунок підвищення ефективності управління підприємство може отримати додатковий річний дохід у розмірі 21,9 млн грн та збільшити чистий прибуток на 7,5 млн грн.

Варіант 1: Впровадження Dashboard стратегічного моніторингу

Варіант 2: Впровадження комплексної цифрової системи моніторингу на базі CRM + Dashboard + KPI. Тобто не просто інформаційна панель, а повноцінна система управління клієнтськими даними, контролю KPI та автоматичного формування звітності.

Економічне обґрунтування впровадження CRM-системи та комплексного цифрового моніторингу.

На відміну від Dashboard, який переважно виконує аналітичну функцію, CRM-система забезпечує накопичення та обробку інформації про

гостей, автоматизацію маркетингових комунікацій, персоналізацію послуг та підвищення лояльності клієнтів.

В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг саме повторні гості формують значну частину прибутку підприємства. Тому впровадження CRM-системи дозволяє не лише контролювати результати діяльності, але й активно впливати на їх покращення (табл. 3.9-3.10).

Таблиця 3.9

Прогноз зміни показників після впровадження CRM-системи

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Частка повторних гостей, %	28	40	+12
Завантаження номерного фонду, %	72	78	+6
ADR, грн	2800	3050	+250
RevPAR, грн	2010	2379	+369
Дохід, млн грн	398,9	432,5	+33,6
Чистий прибуток, млн грн	52,9	63,8	+10,9

Витрати на впровадження CRM-системи

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження комплексної CRM-системи

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання CRM	180 000
Налаштування та інтеграція	120 000
Навчання персоналу	40 000
Ліцензійне обслуговування	60 000
Разом	400 000

Економічний ефект

Приріст чистого прибутку:

$$E = 63,8 - 52,9 = 10,9 \text{ млн грн.}$$

Коефіцієнт ефективності:

$$E_k = 10\,900\,000 / 400\,000 = 27,25$$

Термін окупності:

$T = 400\,000 / 10\,900\,000 = 0,037$ року або приблизно 13–14 днів.

Порівняння альтернативних заходів надано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Порівняльна оцінка запропонованих заходів

Показник	Dashboard	CRM + Dashboard
Інвестиції, грн	280 000	400 000
Приріст доходу, млн грн	21,9	33,6
Приріст чистого прибутку, млн грн	7,5	10,9
Термін окупності, років	0,037	0,037
Вплив на лояльність клієнтів	Середній	Високий
Вплив на якість сервісу	Середній	Високий
Вплив на стратегічний моніторинг	Високий	Дуже високий
Загальна ефективність	Висока	Найвища

Порівняльний аналіз показав, що обидва запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують швидку окупність інвестицій. Впровадження Dashboard стратегічного моніторингу дозволяє суттєво покращити інформаційне забезпечення управління та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Водночас впровадження комплексної CRM-системи, інтегрованої з Dashboard та системою KPI, забезпечує більший приріст доходу та прибутку, сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, покращенню якості обслуговування та розвитку довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Отже, з позицій стратегічного розвитку найбільш ефективним є другий варіант – впровадження комплексної цифрової системи моніторингу на базі CRM, KPI та Dashboard, оскільки він забезпечує найбільший економічний ефект (+10,9 млн грн прибутку на рік) та формує основу для цифрової трансформації системи управління готельним підприємством.

Переваги впровадження Dashboard

Запровадження Dashboard стратегічного моніторингу забезпечить підприємству низку переваг:

- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності готелю;
- зростання доходів за рахунок ефективнішого управління номерним фондом;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- скорочення витрат на енергоресурси та комунальні послуги;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення якості стратегічного планування;
- формування єдиного інформаційного простору для керівництва підприємства;
- покращення контролю за виконанням KPI;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, запропонований Dashboard стратегічного моніторингу є важливим інструментом удосконалення системи стратегічного управління готельним підприємством. Його впровадження дозволить перейти від фрагментарного контролю окремих показників до комплексного моніторингу діяльності підприємства, забезпечити інтеграцію фінансових, клієнтських, кадрових та ESG-показників в єдину систему управління. Розрахунки підтверджують високу економічну доцільність запропонованого заходу та його позитивний вплив на результати діяльності готелю.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та зростання невизначеності особливого значення набуває стратегічне управління підприємством. Саме стратегічне управління забезпечує довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища. Для підприємств готельного бізнесу стратегічне управління є одним із ключових інструментів забезпечення стійкого функціонування та досягнення поставлених цілей.

В роботі узагальнено найбільш поширені наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління, що дозволить більш повно розкрити зміст даного поняття та сформулювати власне бачення його ролі в забезпеченні ефективного розвитку підприємства.

Особливої актуальності набуває питання систематичного дослідження стану туристичного ринку України, оскільки його розвиток відбувається в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Недостатній практичний досвід ефективного управління туристичною сферою в кризових умовах, необхідність адаптації до нових ринкових реалій, а також швидкі зміни у світовому туристичному просторі обумовлюють потребу в регулярному моніторингу основних показників функціонування галузі. Саме моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти розвитку туристичного ринку, оцінювати ефективність управлінських рішень та формувати обґрунтовані прогнози щодо його подальшого розвитку.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що моніторинг є комплексним процесом безперервного спостереження, збору, аналізу та оцінювання інформації про стан об'єкта дослідження, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень, прогнозування можливих змін та формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських

рішень. У сфері туризму моніторинг виступає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінювати тенденції розвитку ринку, визначати рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В роботі досліджено процеси стратегічного управління готельним підприємством N, а також його систему моніторингу діяльності та внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку основних показників виробничої програми готелю протягом 2023–2025 років. Насамперед спостерігається стабільне зростання кількості обслугованих гостей. Якщо у 2023 році підприємство прийняло 48,5 тис. осіб, то у 2025 році цей показник досяг 57,6 тис. осіб, що на 18,8 % більше порівняно з базовим роком. Така тенденція свідчить про підвищення попиту на послуги підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Позитивною є також динаміка людино-днів перебування гостей, які за досліджуваний період зросли на 24,8 %. Одночасно спостерігається незначне збільшення середньої тривалості проживання гостей з 1,96 до 2,06 доби. Це може бути результатом удосконалення якості обслуговування, розширення спектра додаткових послуг та підвищення рівня лояльності клієнтів.

Протягом аналізованого періоду його значення зросло з 58,0 % до 72,0 %, що свідчить про більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства. Відповідно збільшилася кількість реалізованих номеро-днів на 24,1 %.

Важливим фактором зростання доходів стало підвищення середньої вартості номера (ADR). У 2025 році вона становила 2800 грн, що на 30,2 % перевищує рівень 2023 року. Підвищення цінової політики супроводжувалося зростанням попиту, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності підприємства та високу цінність його послуг для споживачів.

Завдяки збільшенню завантаженості номерного фонду та підвищенню середньої вартості проживання дохід від послуг розміщення зріс на 61,7 %, а

доходи від додаткових послуг – на 55,9 %. Загальний дохід підприємства за досліджуваний період збільшився з 248,3 млн грн до 398,9 млн грн, тобто на 60,6 %.

Отже, результати аналізу виробничої програми готелю свідчать про ефективний розвиток підприємства упродовж 2023–2025 років. Зростання кількості гостей, рівня завантаження номерного фонду, середньої тривалості проживання та доходів підтверджує позитивні тенденції в діяльності підприємства та ефективність реалізованої стратегії управління.

Особливо важливим є підвищення коефіцієнта завантаження номерного фонду до 72 %, що відповідає рівню успішних готельних підприємств і свідчить про раціональне використання наявних ресурсів. Одночасно спостерігається зростання частки доходів від додаткових послуг, що є характерною ознакою сучасних конкурентоспроможних підприємств індустрії гостинності. Загальний дохід від реалізації послуг збільшився з 248,3 млн грн у 2023 році до 398,9 млн грн у 2025 році, або на 60,6 %. Основною причиною такого зростання стало підвищення рівня завантаження номерного фонду, збільшення середньої вартості проживання та розширення обсягів реалізації додаткових послуг.

Задля розуміння стратегічного положення підприємства проведено аналіз стратегічного середовища готелю. Проведений стратегічний аналіз показав, що готель має значний потенціал розвитку завдяки сильному бренду, вигідному розташуванню та розвиненій інфраструктурі. Найбільші ризики пов'язані із зовнішнім середовищем, тоді як основними напрямками розвитку залишаються цифровізація, розвиток ділового туризму та підвищення якості послуг.

Для узагальнення результатів аналізу системи моніторингу готельного підприємства здійснено експертне оцінювання стану розвитку окремих елементів моніторингу на підприємстві, результати показали, що інтегральний показник розвитку системи моніторингу становить 3,45 бала із можливих 5,0, що відповідає середньому рівню розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність розроблення та впровадження комплексної системи моніторингу стратегічного

управління готельним підприємством, яка дозволить інтегрувати фінансовий, маркетинговий, конкурентний та стратегічний моніторинг в єдину інформаційно-аналітичну систему. Саме розробці такої системи доцільно присвятити третій розділ роботи.

Для забезпечення оперативного контролю доцільно використовувати Dashboard стратегічного моніторингу, який являє собою електронну інформаційно-аналітичну панель керівника.

Dashboard стратегічного моніторингу – це інтегрована інформаційно-аналітична панель, що забезпечує оперативне відображення ключових показників ефективності діяльності готельного підприємства та використовується для підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Варіант 1: Впровадження Dashboard стратегічного моніторингу

Варіант 2: Впровадження комплексної цифрової системи моніторингу на базі CRM + Dashboard + KPI. Тобто не просто інформаційна панель, а повноцінна система управління клієнтськими даними, контролю KPI та автоматичного формування звітності.

Економічне обґрунтування впровадження CRM-системи та комплексного цифрового моніторингу

На відміну від Dashboard, який переважно виконує аналітичну функцію, CRM-система забезпечує накопичення та обробку інформації про гостей, автоматизацію маркетингових комунікацій, персоналізацію послуг та підвищення лояльності клієнтів.

В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг саме повторні гості формують значну частину прибутку підприємства. Тому впровадження CRM-системи дозволяє не лише контролювати результати діяльності, але й активно впливати на їх покращення.

Порівняльний аналіз показав, що обидва запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують швидку окупність інвестицій. Впровадження Dashboard стратегічного моніторингу дозволяє суттєво покращити інформаційне забезпечення управління та підвищити ефективність

прийняття управлінських рішень. Водночас впровадження комплексної CRM-системи, інтегрованої з Dashboard та системою KPI, забезпечує більший приріст доходу та прибутку, сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, покращенню якості обслуговування та розвитку довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Отже, з позицій стратегічного розвитку найбільш ефективним є другий варіант – впровадження комплексної цифрової системи моніторингу на базі CRM, KPI та Dashboard, оскільки він забезпечує найбільший економічний ефект (+10,9 млн грн прибутку на рік) та формує основу для цифрової трансформації системи управління готельним підприємством.

Отже, запропонований Dashboard стратегічного моніторингу є важливим інструментом удосконалення системи стратегічного управління готельним підприємством. Його впровадження дозволить перейти від фрагментарного контролю окремих показників до комплексного моніторингу діяльності підприємства, забезпечити інтеграцію фінансових, клієнтських, кадрових та ESG-показників в єдину систему управління. Розрахунки підтверджують високу економічну доцільність запропонованого заходу та його позитивний вплив на результати діяльності готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 519 с.
2. Друкер П. Практика менеджменту Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
6. Реймерс Н. Ф. Природокористування : словник-довідник. К. : Знання, 1990. 637 с.
7. David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases 17th ed. New York : Pearson, 2023. 688 p.
8. Дон Н.О., Дуліба Н.Г. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. с. 33-39.
9. Шедина Н. А. Т. В. Богуславская, В. В. Полякова Моніторинг макроекономічних та галузевих показників К. : Мінекономіка, 2001. 106 с.
10. Голеніщев Е.П., Кліменко І.В. Інформаційне забезпечення систем управління: Навч. пос. Дніпро: Фенікс, 2003. 351 с.
11. Staab J. F. The role of news factors in news selection: A theoretical reconsideration. *European Journal of Communication*. 1990. no 5(4). pp. 423–443.
12. UN Global Compact. ESG and Sustainability Reporting Frameworks [Electronic resource]. New York, 2024. URL: <https://www.unglobalcompact.org>. (Дата звернення: 02.04.2026).
13. Ганієва А. А. Організація моніторингу в цілях застосування державою проектних технологій. *Економіка і соціологія*. 2009. №8. с. 28-37.
14. Wheelen T. L. Strategic Management and Business Policy:

Globalization, Innovation and Sustainability 16th ed. Boston : Pearson, 2022. 896 p.

15. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: підр. К.: Майстерність; 2001. 240 с. ISBN 5-294-00042-3 ISBN 5-06-003882-3

16. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія / М.А. Окландер. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму: монографія. Київ: «Центр учбової літератури». 2019. 360 с

17. Класифікація інформації URL: https://pidru4niki.com/12350221/menedzhment/klasifikatsiya_informatsiyi (Дата звернення: 01.04.2026).

18. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №6. С.205-208.

19. Deloitte. Travel and Hospitality Industry Outlook 2025 [Electronic resource]. URL: <https://www.deloitte.com>. (Дата звернення: 02.04.2026).

20. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами : монографія / за заг. ред. В. О. Тімофєєва, І. В. Чумаченко. Харків : ХНУРЕ, 2016. 402 с.

21. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНТЕУ, 2008. 493 с.

22. Закон України «Про інформацію» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст.650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (Дата звернення: 03.03.2026).

23. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. №7. с.19-24.

24. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

25. Терещенко Л. О. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 187 с.
26. Scammell M. Media and democracy. Brookfield, VT : Ashgate, 2000. 432 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315189772> (Дата звернення: 20.03.2026)
27. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. с/ 864. URL: <https://uk.wikipedia.org> (Дата звернення: 02.04.2026).
28. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна з передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4 (15). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4469> (Дата звернення: 03.04.2026).
29. Вашків П.Г., Пастер П.І. Теорія статистики, К, «Либідь», 2001, с. 66. Інформаційне забезпечення управління. URL: http://megalib.com.ua/content/2008_43_Informaciine_zabezpechennya_upravlinnya.html (Дата звернення: 01.03.2026).
30. Бурик З.М., Огірко О.І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__8 (Дата звернення: 13.04.2026).
31. Бондарчук Н. В., Налівайко Л. В. Інформаційне забезпечення управління процесом реалізації на підприємстві. *Економіка і суспільство* 2016 №6. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/147.pdf (Дата звернення: 12.04.2026).
32. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спеціальністю економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності): 08.00.04 / Тарас Григорович Кицак. К., 2008. 221 с.
33. Боженко О.М. Наукові записки. 2016 №2(53). Інформаційне забезпечення процесом управління підприємством. URL:

<http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-53/23.pdf> (Дата звернення: 25.03.2026)

34. Харченко В.В., Онищук В.Р. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (Дата звернення: 20.03.2026).

35. Дукач Ю., Кияниця З., Конечна-Саламатін Й., Кравчук І., Петушкова Л., Пиголенко І. та інші «Моніторинг і оцінювання: Заради чого? Яким чином? З яким результатом?», навчальний посібник, МБФ «Альянс громадського здоров'я», Київ. 2018. 178 с. URL: <http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Navchalnyj-posibnyk-z-MiO.pdf> (Дата звернення: 03.04.2026).

36. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

37. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. 266 с.

38. Черноіванова Г.С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 31. С. 58-61

39. Baker M. Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytics / M. Baker. – Amsterdam : Elsevier, 2020. 512 p.

40. Храпська Я.С. Державні механізми забезпечення взаємодії гілок влади на засадах інформаційної логістики: автореф. дис... канд. з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецьк, 2007. 20 с.

41. Фостолович В.А. Інформаційно-аналітична база в інтегрованій системі управління підприємством. Проблеми економічного, облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали II Всеукр. наук.-практич. конф. молод. учених, 8 грудня 2016 року Вінниця. «Едельвейс і К». С.179-181.

42. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

43. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності URL: <https://library.if.ua/book/32/2132.html> (Дата звернення 12.05.2026)

44. European Commission. Transition Pathway for Tourism: Monitoring Framework and Indicators [Electronic resource]. Brussels, 2024. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>.

45. WTTC. Environmental and Social Research for Travel & Tourism [Electronic resource]. London : World Travel & Tourism Council, 2024. URL: <https://wttc.org/research>. (Дата звернення: 02.04.2026).

46. Босак І.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2010. № 4. С. 193–195.

47. Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу / *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 253-262

48. UNWTO. Tourism Dashboard and Data Insights [Electronic resource]. Madrid : United Nations Tourism, 2025. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data>. (Дата звернення: 02.04.2026).

49. WTTC. Travel & Tourism Economic Impact Report 2025. World Travel & Tourism Council. London, 2025. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>. (Дата звернення: 02.04.2026).

50. Jones P. Managing Hospitality Organizations: Achieving Excellence in the Guest Experience. London : Routledge, 2021. 396 p.

51. Deloitte. ESG Reporting and Sustainable Tourism Development [Electronic resource]. URL: <https://www.deloitte.com>. (Дата звернення: 02.04.2026).

52. Інформація в управлінні підприємством URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9944/1/OIIP2017_P313-320.pdf (Дата звернення: 02.04.2026).

53. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу. *Економіка АПК*. 2005. № 1. С. 66–70.
54. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Держава*. 2006. № 7. С. 19–24.
55. Савіна Н.Б. Інфраструктура логістичних процесів економічної діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2009. № 647. С. 198–202.
56. HotelTechReport. State of Hotel Technology Report 2025. URL: <https://hoteltechreport.com>. (Дата звернення: 02.04.2026).
57. Oracle Hospitality. Hospitality Industry Technology Trends and KPI Monitoring Systems [Electronic resource]. URL: <https://www.oracle.com/hospitality>.
58. STR Global. Hotel Performance Metrics: ADR, RevPAR and Occupancy Benchmarking Guide [Electronic resource]. URL: <https://str.com>. (Дата звернення: 02.04.2026).
59. Kaplan R. S. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston : Harvard Business Press, 2008. 320 p.
60. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2019. 384 p.
61. Іванова В.В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України. *Економіст*. 2008. № 4. С. 61–63.
62. Михайліченко Г.І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» К., 2001. 19 с.
63. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
64. Легенчук С.Ф. Креативний облік в національній системі бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць. Теорія та методологія бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Випуск 2 (14). 2009. С. 88-101.
65. Яцик В. Б., Новак Ю. О., Салюк Т. О., Кузін І. В. Забезпечення

якості даних у системі моніторингу та оцінки заходів з протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу/ко-інфекції ТБ/ВІЛ/ЗПТ, методичні рекомендації. Київ 22 с.: URL: http://aph.org.ua/wpcontent/uploads/2018/05/30_01_2017_DQA-SOP.pdf/ (Дата звернення: 15.03.2026).

66. Kusek, J.Z. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. The World Bank. Доступно з: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/0-8213-5823-5> (Дата звернення: 18.03.2026).

67. Marr B. Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Harlow : Pearson Education, 2012. 240 p.

68. Phillips P. Revenue Management in the Hospitality Industry. London : Routledge, 2021. 428 p.

69. Ivanov S. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice Varna : Zangador, 2022. 354 p.

70. Блажівський Є. М. Моніторинг протидії злочинності в Україні : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.08 ; Харківський національний університет внутрішніх справ, 2013. 418 с.

71. Nina Frankel, Anastasia Gage. M&E Fundamentals: A Self-Guided Mini Course. MS-07-20. Last apdated- January 2016. URL: https://www.wikifplan.org/WIKIPLAN/1%201%20202%20-%20Self_Guided_Mini_Course_on_Monitoring_and_Evaluation_1594912723.pdf (Дата звернення: 16.03.2026).

72. IFAD. (2002). A guide for project M&E: Managing for impact in rural development. Johns Hopkins Center for Communication Programs.