

УДК 640.41:338.483.13:394.4  
JEL classification: L83, M11, M21  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(4))

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОСТИННОСТІ

### ШИДЛОВСЬКА Олена

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи  
Національний університет харчових технологій  
<https://orcid.org/0009-0007-7853-5514>  
e-mail: [elena\\_shydlovska@ukr.net](mailto:elena_shydlovska@ukr.net)

### ДУЛЬКА Ольга

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи  
Національний університет харчових технологій  
<https://orcid.org/0000-0002-9897-5998>  
e-mail: [olga.ds210791@gmail.com](mailto:olga.ds210791@gmail.com)

### ЦИРУЛЬНИКОВА Віта

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи  
Національний університет харчових технологій  
<https://orcid.org/0000-0003-1531-5016>  
e-mail: [vita-niki@ukr.net](mailto:vita-niki@ukr.net)

### КОВТУН Марія

здобувач освіти  
Національний університет харчових технологій  
<https://orcid.org/0009-0008-7740-7120>  
e-mail: [maria.kovtun@ukr.net](mailto:maria.kovtun@ukr.net)

*Підприємства гостинності є одним із ключових сегментів сфери послуг, що функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності попиту, цифрової трансформації та зростання вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах особливого значення набуває ефективність управління засобами розміщення як комплексна характеристика результативності використання ресурсів, організації бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень.*

*Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг необхідним є системне удосконалення механізмів управління, впровадження сучасних інструментів контролю ефективності та адаптація до змін зовнішнього середовища.*

*У статті досліджено сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством гостинності, проаналізовано економічні, організаційні та соціальні складові управлінської діяльності засобу розміщення, а також визначено ключові чинники, що впливають на результативність функціонування підприємства.*

*Проведений аналіз функціонування готельного підприємства дозволив виявити основні проблеми управління, пов'язані з недостатньою цифровізацією процесів, відсутністю стандартизації операційної діяльності, кадровими ризиками та неефективною системою мотивації персоналу.*

*Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління в засобі розміщення, що передбачають впровадження системи KPI, цифровізацію управлінських і операційних процесів (PMS, CRM, RMS), оптимізацію витрат, удосконалення кадрової політики та формування клієнтоорієнтованої моделі сервісу.*

*Запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню присутності, підвищенню операційної ефективності та адаптивності засобу розміщення до сучасних ринкових викликів.*

*Ключові слова: індустрія гостинності, ефективність управління, засіб розміщення, управлінські рішення, KPI, цифровізація, PMS/CRM, стандарти сервісу, енергоменеджмент.*

## MODERN APPROACHES TO INCREASING THE EFFICIENCY OF HOSPITALITY ENTERPRISE MANAGEMENT

**SHYDLOVSKA Olena, DULKA Olha, TSYRULNIKOVA Vita, KOVTUN Mariia**

National University of Food Technologies

*Hospitality enterprises are one of the key segments of the service sector, operating under conditions of intense competition, seasonal demand fluctuations, digital transformation, and increasing consumer expectations regarding service quality. Under such conditions, the efficiency of managing accommodation facilities becomes especially important as a comprehensive characteristic of the effectiveness of resource utilization, business process organization, and managerial decision-making.*

*To ensure sustainable development and competitive advantages, it is necessary to systematically improve management mechanisms, implement modern performance control tools, and adapt to changes in the external environment.*

*The article examines modern approaches to improving the efficiency of hospitality enterprise management. It analyzes the economic, organizational, and social components of managerial activity within accommodation facilities and identifies the key factors influencing enterprise performance.*

*The conducted analysis of hotel enterprise operations revealed the main management problems related to insufficient digitalization of processes, lack of standardization in operational activities, personnel risks, and an ineffective staff motivation system.*

*The directions for improving management efficiency in accommodation facilities are substantiated. These include the implementation of a KPI system, digitalization of managerial and operational processes (PMS, CRM, RMS), cost optimization, improvement of personnel policy, and the development of a customer-oriented service model.*

*A comprehensive set of managerial decisions aimed at enhancing financial stability, service quality, and the competitiveness of the enterprise has been proposed. The implementation of the suggested measures will contribute to increased profitability, improved operational efficiency, and greater adaptability of the accommodation facility to modern market challenges..*

*Keywords: hospitality industry, management efficiency, accommodation facility, managerial decisions, KPI, digitalization, PMS/CRM, service standards, energy management.*

Стаття надійшла до редакції / Received 20.02.2026  
Прийнята до друку / Accepted 12.03.2026  
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шидловська Олена, Дулька Ольга, Цирульнікова Віта, Ковтун Марія

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Готельний бізнес належить до сфер із високим рівнем конкуренції, де ключовими умовами ефективної діяльності виступають повне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту та здатність реагувати на різноманітні запити гостей. Щороку вимоги до якості готельних послуг зростають, що підсилює значення професійного сервісу та ефективного управління підприємствами гостинності. Висока культура обслуговування формує позитивний імідж підприємства та підвищує його привабливість для гостей, однак реалізація цього неможлива без ефективного управління засобом розміщення.

Ефективність управління підприємствами гостинності нерозривно пов'язана з якістю виконання основних управлінських функцій - планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Управління є цілеспрямованим впливом на систему, і результативність. Саме цим визначається, наскільки раціонально організовані процеси та узгоджені дії всіх структурних підрозділів готелю. У засобах розміщення ці функції проявляються у формуванні операційних стандартів, організації виробничих процесів, забезпеченні стабільної якості послуг та системному контролю за їх виконанням. Ефективність управління визначається не лише досягненням кінцевих результатів, але й якістю організації всієї діяльності готельного підприємства.

У сучасних умовах технологічних змін, зростання операційних витрат, коливання попиту та посилення вимог до безпеки, екологічності й інклюзивності підприємства гостинності потребують модернізації механізмів управління. Це передбачає впровадження цифрових рішень, стандартизацію сервісу, розвиток онлайн-репутації, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення енергоефективності. Водночас зазначені виклики ускладнюють реалізацію управлінських функцій на практиці та часто проявляються у фрагментарній автоматизації процесів, недостатній стандартизації обслуговування, слабкій системі оцінювання результативності діяльності та неефективному управлінні витратами.

У зв'язку з цим актуалізується науково-практичне завдання - визначення та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління підприємством гостинності через удосконалення управлінських рішень, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів і формування інтегрованої системи показників результативності.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання прийняття та обґрунтування управлінських рішень у діяльності готельних підприємств висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Андренко І.Б., Роглева Х.Й., Пригодюк О.М., Фаюк О.О., Шалевої О., Köseoglu M.A. та інших [1–6].

У зазначених дослідженнях розглянуто теоретичні засади менеджменту готельно-ресторанного господарства, інструменти стратегічного управління, застосування КРІ, методи прогнозування та моделювання як основу прийняття управлінських рішень.

Однак переважна більшість наявних публікацій зосереджена на загальнотеоретичних підходах або окремих інструментах управління, тоді як питання комплексного обґрунтування управлінських рішень у готельному підприємстві з урахуванням сучасних ринкових викликів, цифровізації та необхідності підвищення конкурентоспроможності потребує подальшого дослідження, уточнення та практичного осмислення.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження сучасних проблем управлінської діяльності на основі практичного кейсу та обґрунтування напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети узагальнено теоретичні та концептуальні засади системного управління підприємствами готельного бізнесу, проаналізовано особливості організації управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання, визначено основні чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Досліджено підходи до стратегічного планування розвитку підприємств індустрії гостинності, оцінено стан організації управління за функціональними напрямками, проаналізовано систему мотивації персоналу та механізми контролю виконання управлінських рішень.

За результатами дослідження обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення організації управління на прикладі готельного комплексу «Sobi Club», реалізація яких сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності характеризуються високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту, зростанням операційних витрат, кадровими викликами та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання підвищення ефективності управління набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Для дослідження вибраний готельний комплекс «Sobi Club». Засіб розміщення почав працювати як приватний замський комплекс у 2013 році., пропонуючи котеджі, лазні й пляжний відпочинок. Готельний комплекс «Sobi Club» розташований у Вишгородському районі міста Києва, між Київським морем та обвідним каналом Дніпра, на території 25 гектарів [7-8]

«Sobi Club» є багатофункціональним об'єктом рекреаційного типу, що поєднує готель, котеджне містечко, зони відпочинку, ресторанно-банкетні майданчики, спортивні та велнес-простори. На території комплексу є готель «Sobi Hotel», 26 котеджних будинків, 2 ресторани (функціонують два ресторани - Long Story та Sobi Club, а також надаються послуги кейтерингу), оздоровча інфраструктура (одна з головних переваг, що включає 8 видів парних (зокрема слов'янську, римську, трав'яну та соляну), соляну кімнату та 25-метровий критий басейн із гідромасажною зоною), обладнано 7 конференц-залів, які можуть вмістити від 30 до 240 осіб, на території є дитячий парк Wood Hills, відкриті басейни, кінно-спортивний клуб, власний пляж на березі обвідного каналу Дніпра, дитячі майданчики та зони для outdoor-послуг [7-9].

Комплекс обладнаний укриттями та власними генераторами, що дозволяє підприємству працювати під час відключень електроенергії.

Загальний номерний фонд становить 63 номери та місткість 200 людей.

Даний засіб розміщення має основні послуги - розміщення, харчування. Час заїзду – з 14:00 години дня, час виїзду – до 12:00 години дня. Послуга харчування – сніданок включено в вартість проживання. До вартості номера включене обслуговування в номерах: замовлення страв і напоїв у номер, обслуговування номерів та прибирання, безкоштовний Wi-Fi, наявність парковки для гостей, обслуговування гостей: рецепція, допомога у бронюванні послуг та консьерж-послуги, послуги зв'язку та інформації, послуга 'будильник', безпека: охорона та системи безпеки для гарантування комфортного та безпечного перебування, наявне укриття [7].

Додаткові послуги: прання, хімчистка, прасування та зберігання речей, обслуговування в ресторанах і room-service, оренда спортивного інвентарю (велосипеди, квадроцикли, човни, катамарани, тенісний корт), водні види спорту, риболовля, SPA та велнес-послуги (масажі, лазні, обгортання), оренда конференц-залів, організація заходів (весілля, корпоративи, банкети), екскурсійне обслуговування, дитяча анімація та розважальні програми.

Основні служби в готельному підприємстві «Sobi Club» представлені всіма необхідними службами, для забезпечення функціонування готельним комплексом, а саме : адміністративно-управлінська служба, служба ділових заходів та івентів, HR-служба, фінансова служба (бухгалтерія), маркетингова та PR-служба, служба прийому і розміщення (Front Office), служба бронювання (Back Office), служба управління номерним фондом (Housekeeping), служба побутового обслуговування, служба безпеки, інженерно-технічна служба, служба ресторанного господарства, спортивна служба, рекреаційна (SPA) служба, культурно-дозвіллева служба, служба господарського забезпечення.

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання й формування висновків щодо стратегії розвитку підприємства було проаналізовано вплив основних факторів зовнішнього середовища на підприємство гостинності - готельний комплекс «Sobi Club». Узагальнені результати аналізу факторів макросередовища готельного комплексу наведені нижче.

**1. Міжнародна сфера.** Воєнна агресія РФ проти України та безпекова ситуація в регіоні Києва зумовили суттєве скорочення в'їзного туризму й відмову частини іноземців від поїздок в Україну. Водночас спостерігається зростання інтересу міжнародних місій, волонтерських організацій, журналістів, іноземних компаній, що працюють в Україні, що формує потенційний попит на розміщення в безпечніших замських комплексах.

Зовнішня фінансова та гуманітарна підтримка України (ЄС, США, міжнародні фонди) підтримує платоспроможний попит і створює можливості для участі підприємства в програмах підтримки бізнесу, грантах на енергоефективність чи відбудову.

Тенденції світового туризму після COVID-19 характеризуються переорієнтацією попиту з масового міського туризму на екологічний, замиський, рекреаційний відпочинок, а також роботу з локацій «ближче до природи», що відповідає концепції Sobi Club (ліс, SPA, оздоровлення, власний пляж).

Коливання валютних курсів долара та євро до гривні впливають на собівартість імпортованих продуктів, обладнання, напоїв тощо.

**2. Політична сфера.** Воєнний стан передбачає можливі обмеження на пересування, запровадження комендантської години (з 00:00 до 05:00), що впливає на режим функціонування підприємства. Підвищується увага до наявності укриттів та автономного енергозабезпечення; у «Sobi Club» наявні укриття та генератори, що є конкурентною перевагою.

Державна політика підтримки бізнесу та туристичної галузі (програма «Доступні кредити 5–7–9%», кредитні програми банків, гранти для малого та середнього бізнесу, компенсації за працевлаштування ВПО) створює можливості для розвитку комплексу та участі в регіональних програмах розвитку туризму Київщини.

Політична інтеграція України до ЄС зумовлює наближення стандартів до європейських (безпека харчування, охорона праці, екологія), що в перспективі може спростити в'їзд туристів з ЄС, але водночас посилює вимоги до якості послуг.

**3. Економічна сфера.** Загальний стан економіки України, рівень ВВП та інфляція впливають на доходи населення і підвищують чутливість споживачів до цін, що зумовлює популярність акцій та спеціальних пропозицій. Водночас існує сегмент клієнтів із середнім та високим доходом, які шукають якісний замиський відпочинок і готові оплачувати SPA та високий рівень сервісу.

Витрати на енергоносії є суттєвим чинником, оскільки комплекс має високу енергоємність (басейни, SPA, опалення котеджів, освітлення території 25 га), що формує значну частку витрат у собівартості. Наявність генераторів є одночасно витратою і фактором надійності, що дозволяє продовжувати роботу під час відключень електроенергії.

**4. Соціально-демографічна сфера.** Зміна структури населення (міграція, ВПО, виїзд за кордон) призвела до зменшення частини традиційної клієнтури та формування нового сегмента – внутрішньо переміщених осіб, які потребують відпочинку або реабілітації, проте мають обмежений бюджет.

Зростання втоми від стресу сприяє підвищенню попиту на wellness- та релакс-послуги, SPA-програми, банний комплекс, відпочинок на природі, що є сильним боком комплексу як «тихої зеленої зони» біля Києва.

Тренд на сімейний відпочинок та відпочинок з дітьми відповідає можливостям комплексу (котеджі, дитячий парк Wood Hills, майданчики, басейни, кінний клуб), що дозволяє формувати спеціальні сімейні пакети та пропозиції.

Зміна поведінки споживачів (онлайн-бронювання, орієнтація на відгуки в Booking, Google, соціальних мережах) потребує підтримання високого рівня сервісу, активної роботи з репутацією та присутності в соціальних мережах.

**5. Правова сфера.** Готельні, санітарні та протипожежні стандарти передбачають обов'язкову наявність систем пожегогасіння, сигналізації, планів евакуації, укриттів та регулярних перевірок. Для Sobi Club це означає необхідність підтримувати належний технічний стан великої території, басейнів, лазень і кухні.

Ліцензування окремих видів діяльності (продаж алкогольних напоїв, організація масових заходів, використання басейнів і бань) регулюється нормативними актами та потребує дотримання умов ліцензій, ведення касової дисципліни й обліку алкоголю.

Трудове законодавство та вимоги до охорони праці передбачають проведення інструктажів, медоглядів, навчання персоналу (кухня, SPA, інженерна служба, котельня, водні об'єкти).

Податкове законодавство (податок на прибуток/єдиний податок, ПДВ, туристичний збір, податки на землю та нерухомість) впливає на цінову політику, структуру собівартості та рентабельність.

**6. Екологічна сфера.** Розташування комплексу в сосновому борі, у рекреаційній зоні Київського моря, є позитивним чинником конкурентного позиціонування як еко- та рекреаційного об'єкта. Водночас це зумовлює підвищені вимоги до збереження природного середовища, обмеження щодо забудови, рівня шуму, скидів стічних вод і поводження з відходами.

Вимоги до очищення стічних вод, утилізації відходів, використання хімії в басейнах і SPA передбачають інвестування в сучасні системи очищення, фільтрації та контроль з боку екологічних органів.

Кліматичні умови регіону (холодні зими, спекотні літа, можливі відключення електроенергії) впливають на сезонність завантаження та потребують автономних систем опалення, генераторів та заходів енергозбереження.

Попит на «еко-відпочинок» і практики сталого розвитку сприяє позитивному сприйняттю сортування сміття, економії води та енергії, використання локальних продуктів, зменшення пластику, що може зміцнити імідж комплексу як екологічно свідомого.

**7. Культурна сфера.** Традиції заміського відпочинку киян на природі («на дачу», до лісу, на озеро) є сприятливим фактором, оскільки мешканці столиці мають звичку проводити вихідні за містом і святкувати події в заміських комплексах.

Розвиток культури оздоровлення та популяризація бань, саун і масажів сприяє розширенню цільової аудиторії SPA-центру.

Популярність святкування подій «поза містом» (весілля, дні народження, корпоративи, дитячі свята) формує значний потенціал для банкетних залів, дитячого парку та котеджів.

Вплив соціальних мереж і тренд на «інстаграмні» локації (фотозони, вид на ліс, басейни, стильні інтер'єри) сприяють безкоштовній рекламі через контент гостей і співпрацю з блогерами.

Аналіз факторів макросередовища показав, що діяльність готельного комплексу «Sobi Club» формується під впливом широкого кола міжнародних, політичних, економічних, соціально-демографічних, правових, екологічних та культурних чинників. Найбільш визначальним є воєнний стан та безпекова ситуація, що одночасно створюють ризики (зниження в'їзного туризму, підвищені витрати на безпеку) та відкривають нові можливості (попит на заміський відпочинок, відновлення, оздоровлення, роботу поза містом). Економічні умови характеризуються нестабільністю, зростанням витрат на енергоносії та зниженням купівельної спроможності населення, однак близькість до Києва забезпечує стабільний сегмент платоспроможних клієнтів.

Соціально-демографічні тенденції – в тому населення від стресу, популярність wellness-послуг та сімейного відпочинку – повністю відповідають концепції комплексу й формують природний попит на SPA, банний комплекс, котеджі та активності на природі. Правові та екологічні вимоги визначають високі стандарти функціонування закладу, але водночас підкреслюють його статус як безпечної, екологічно відповідальної рекреаційної території. Важливим позитивним фактором є культурні особливості регіону – стійкий попит киян на відпочинок поза містом, святкування подій і проведення сімейних заходів у природному середовищі.

Отже, макросередовище готельного комплексу «Sobi Club» має змішаний характер впливу, поєднуючи значні зовнішні ризики з високим потенціалом розвитку. З огляду на це стратегія підприємства має бути спрямована на зміцнення конкурентних переваг (розвиток SPA та wellness-послуг, підвищення сервісу, розширення заходів і сімейних пропозицій, акцент на безпеку та автономність), активне просування на ринку Києва та області, а також впровадження гнучкої цінової політики та розширення спектра послуг, що відповідають сучасним потребам споживачів.

Дослідження сильних та слабких сторін здійснювалось у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку (табл. 1)

Таблиця 1

**Сильні й слабкі сторони готельного комплексу «Sobi Club»**

Чинник	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкий спектр додаткових послуг</li> <li>Унікальне розташування в сосновому лісі біля Київського моря як природна конкурентна перевага.</li> <li>Власна територія 25 га для рекреаційних та outdoor-послуг.</li> <li>Наявність автономних систем (генератори), що забезпечують роботу під час відключень електроенергії.</li> <li>Висока якість готельного фонду (новий корпус, сучасні номери).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока собівартість утримання території, басейнів, спа та котельні.</li> <li>Значні енерговитрати (опалення, підігрів басейнів, робота спа).</li> <li>Залежність від сезонності (літо - пік; зима - потребує додаткових стимулів).</li> <li>Частина додаткових послуг (басейни, спа, кінний клуб) вимагає високої кваліфікації персоналу та регулярних витрат на обладнання.</li> </ul>
2. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність досвідчених фахівців у ЗРГ, спа, банному комплексі та інженерних службах.</li> <li>Високий рівень сервісу</li> <li>Можливість внутрішнього навчання (великий комплекс та широкі можливості розвитку).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дефіцит кваліфікованого персоналу на ринку Київщини (особливо покоївки, кухарі, технічні спеціалісти).</li> <li>Висока плинність кадрів у сезон.</li> <li>Потреба у систематичних тренінгах та стандартизації сервісу.</li> </ul>
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сучасна інфраструктура..</li> <li>Можливість подальшого розвитку території (дитячі клуби, нові котеджі, wellness-центри).</li> <li>Оптимізація сайту- потенціал для цифровізації: онлайн-бронювання на сайті, програми лояльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Високі інвестиційні витрати на розвиток через масштаби комплексу.</li> <li>Обмеженість інвестицій через воєнний стан в Україні.</li> <li>Частина інфраструктури потребуватиме оновлення через 2–3 роки.</li> </ul>
4. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сильний бренд у Києві та області.</li> <li>Фотогенічна територія, - сприяє поширенню контенту в соцмережах.</li> <li>Власний сайт бронювання й активність в Instagram [10].</li> <li>Значний потенціал для сімейного сегмента, весіль і корпоративів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежена присутність на міжнародних ОТА (некоректна інформація на Booking, про котеджі).</li> <li>Відсутність програми лояльності.</li> <li>Маркетинг зосереджений на Києві.</li> <li>Недостатні колаборації з інфлюенсерами.</li> </ul>

Чинник	Сильні сторони	Слабкі сторони
5. Управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чітка структура управління: дирекція, адміністративна служба, служба харчування, housekeeping, інженерія, безпека.</li> <li>• Великий досвід роботи – підприємство працює понад 10 років, з потоками гостей різних сегментів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складність управління через велику територію та різноманітність послуг та потреба у стандартизації сервісних процесів (SOP).</li> <li>• Неповне використання автоматизованої системи управління (PMS).</li> </ul>
6. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільний попит з боку гостей Києва та області.</li> <li>• Диверсифікація доходів: готель, коледжі, SPA, ресторани, заходи, оренда локацій.</li> <li>• Преміальний сегмент дозволяє утримувати вищі ціни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока собівартість.</li> <li>• Регулярна потреба в оновленні обладнання.</li> <li>• Нестабільність доходів через енергетичні та безпекові ризики.</li> <li>• Залежність від сезонності та економічної ситуації.</li> </ul>

Проведений аналіз сильних і слабких сторін діяльності готельного комплексу «Sobi Club» свідчить, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки унікальному поєднанню природно-рекреаційних ресурсів, сучасної інфраструктури та високої якості надання послуг. Готельний комплекс володіє низкою ключових переваг, серед яких: широкий спектр основних і додаткових послуг, вигідне розташування в екологічно чистій зоні, велика територія для розширення та впровадження нових напрямів відпочинку, розвинена інфраструктура спа й банного комплексу, а також високий рівень сервісу та диверсифікація джерел доходу. Разом з тим виявлені слабкі сторони свідчать про необхідність подальшого удосконалення управлінських, енергетичних, маркетингових та кадрових процесів.

Для узагальненої оцінки ринкового становища підприємства готельного господарства використано метод SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу дає можливість об'єктивно визначити найбільш ефективні стратегічні напрями шляхом поєднання позитивних і негативних чинників, що впливають на діяльність готельного підприємства як зсередини, так і ззовні. Результати аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для розвитку «Sobi Club» наведено у табл. 2.

До основних проблем належать висока енергоємність комплексу, значні операційні витрати на утримання інфраструктури, сезонність попиту, недостатня ефективність маркетингових комунікацій за межами Києва, а також кадрові виклики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників і високою плинністю кадрів. Крім того, потребують розвитку сучасні інструменти управління готельним бізнесом, зокрема CRM та автоматизовані PMS-системи, що здатні підвищити якість взаємодії з гостями та ефективність операцій.

Узагальнюючи результати аналізу макро- та мікросередовища, а також SWOT-оцінки, встановлено, що готельний комплекс «Sobi Club» має значний потенціал розвитку завдяки унікальному природному розташуванню, розвиненій інфраструктурі та диверсифікованому портфелю послуг. З метою подальшого зміцнення ринкових позицій доцільно зосередитися на зниженні енерговитрат, підвищенні внутрішньої операційної ефективності, професійному розвитку персоналу, цифровій трансформації управлінських процесів та активізації маркетингової діяльності. Реалізація зазначених заходів забезпечить стабільний розвиток підприємства та його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного й нестабільного ринкового середовища.

Основні виявлені проблеми в механізмі управління:

1. Нерівномірна якість сервісу та відсутність стандартизованих процедур. На підприємстві спостерігається нерівномірне дотримання стандартів сервісу, що призводить до скарг гостей на повільне обслуговування. Це зумовлено відсутністю або недостатнім використанням стандартизованих операційних процедур (SOP), що призводить до різної якості обслуговування в різні зміни.

2. Недостатня автоматизація та цифровізація операційних процесів. Sobi Club має суттєвий технологічний розрив із конкурентами через застарілу систему бронювання, яка не підтримує інтегрованого онлайн-бронювання та вимагає ручної обробки запитів: на сайті відсутній модуль, який дозволяє гостям миттєво резервувати номер та оплачувати послуги без залучення адміністратора. Натомість здійснення бронювання вимагає заповнення форми або відправлення електронного листа, що суттєво збільшує час обробки запитів і підвищує ризик втрати потенційних клієнтів. Через відсутність динамічного ціноутворення ціни на номери та послуги подані як статичний перелік, що не дає можливості оперативно реагувати на зміни попиту та сезонні коливання, а також унеможливорює автоматичну корекцію тарифів. Немає онлайн-чату або консьєржа – звичного інструменту для сучасних готелів, через який гості можуть у реальному часі отримувати відповіді на запитання, бронювати послуги чи залишати відгуки.

Відсутність централізованої PMS (Property Management System) та CRM-системи ускладнює облік гостей, управління тарифами, комунікацію та фінансовий контроль, підвищуючи ризик помилок та втрати доходів.

Не впроваджено мобільного додатку, який дозволяв би гостям самостійно виконувати check-in/check-out, користуватися цифровими меню та оплати послуг. Безконтактні технології, що стали стандартом у сучасних закладах гостинності, практично відсутні. Все це разом створює суттєвий технологічний розрив між Sobi Club і конкурентами, позбавляє бізнес оперативності та обмежує можливості для підвищення ефективності управління.

Таблиця 2

**SWOT – аналіз діяльності підприємства готельного господарства «Sobi Club»**

<b>S - Сильні сторони</b>	<b>W - Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплекс розташований у Київській області поблизу столиці, що забезпечує зручну транспортну доступність і стабільний попит. Локація біля Київського моря та Межигір'я, в сосновому лісі на території 25 га, підсилює туристичну привабливість і створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу.</li> <li>- Розвинена інфраструктура.</li> <li>- Рекреаційна концепція: SPA, басейни, банний комплекс, кінний клуб, пляж, активності.</li> <li>- Різноманітність житлового фонду: сучасний готель + котеджі різних категорій.</li> <li>- Автономність: генератори, власні інженерні системи.</li> <li>- Сильний бренд у Київському регіоні, впізнаваність серед цільової аудиторії.</li> <li>- Сприятливі кліматичні умови та рекреаційні ресурси дозволяють розвивати wellness, антистрес і detox-формати.</li> <li>- Природні ресурси: мальовничі ландшафти, парки, річки сприяють розвитку екологічного туризму.</li> <li>- Можливість пропонувати різні формати відпочинку: сімейний, корпоративний, wellness, спортивний, дитячий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока енергоємність комплексу.</li> <li>- Виражена сезонність продажів: високе завантаження влітку та спад узимку.</li> <li>- Великі операційні витрати та дороговартісне технічне обслуговування.</li> <li>- Недостатня ефективність маркетингових комунікацій за межами Києва.</li> <li>- Повільне впровадження цифровізації - автоматизація, PMS, мобільні сервіси, програми лояльності.</li> <li>- Відсутність повноцінної CRM-системи та програми лояльності.</li> <li>- Плинність кадрів у сезон та дефіцит кваліфікованого персоналу на ринку.</li> <li>- Не повністю стандартизовані SOP у всіх підрозділах.</li> <li>- Потреба в додаткових інвестиціях для модернізації обладнання (басейни, спа, котли).</li> <li>- Залежність від внутрішнього туристичного сегмента (обмежений в'їзний туризм).</li> </ul>
<b>-Можливості</b>	<b>T - Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активний PR у соцмережах, TikTok-формати, робота з блогерами та інфлюенсерами.</li> <li>- Систематично навчати персонал, впроваджувати стандарти сервісу, best practices міжнародних мереж.</li> <li>- CRM, smart-room системи, онлайн-бронювання, мобільні гіді.</li> <li>- Підтримка туризму та рекреації на державному рівні, програми стимулювання внутрішнього туризму.</li> <li>- Зростання інтересу до замського та wellness-відпочинку серед мешканців Києва.</li> <li>- Збільшення внутрішнього туристичного потоку через обмеження виїзду за кордон та бажання українців відпочити на природі.</li> <li>- Після завершення війни очікується активне відновлення туристичної галузі: мандрівники виявлятимуть підвищений інтерес до подорожей Україною, відкриваючи для себе нові маршрути та локації.</li> <li>- Запровадження сучасних технологій сприятиме автоматизації операційних процесів та підвищенню рівня обслуговування гостей.</li> <li>- Підвищення попиту на сімейні формати відпочинку, дитячі програми.</li> <li>- Потенціал розширення комплексу (нова територія, додаткові котеджі, спортивні зони, розширення SPA).</li> <li>- Розвиток корпоративного сегмента (попит на тимблдинги, виїзні події, конференції).</li> <li>- Зростання популярності банного та SPA-формату (ритуали, оздоровлення, антистрес).</li> <li>- Залучення грантів та інвестицій (енергоефективність, відновлення, обладнання).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільність економіки та інфляція впливають на попит та витрати.</li> <li>- Зростання цін на енергоносії та можливі перебої з електропостачанням створюють додаткові витрати.</li> <li>- Висока конкуренція серед замських комплексів Київської області.</li> <li>- Воєнний стан та безпекові ризики.</li> <li>- Коливання курсу гривні, вплив на вартість продуктів, матеріалів, імпортного обладнання.</li> <li>- Різне підвищення цін на енергоносії та комунальні послуги (особливо критично для басейнів і спа).</li> <li>- Періодичні відключення електроенергії та навантаження на генератори.</li> <li>- Коливання валютного курсу, зниження платоспроможності населення створюють ризики для готельного сектору.</li> <li>- Непередбачуваність сезонного попиту.</li> <li>- Зміни у законодавстві (податки, екологічні норми, санітарні вимоги).</li> </ul>

3. Слабкий цифровий маркетинг та управління репутацією. Комплекс обмежено використовує потенціал SEO/SEM, таргетованої реклами, співпраці з інфлюенсерами та пасивно працює з відгуками на Booking та Google, обмежена присутність у соціальних мережах (немає акаунту в TikTok), що обмежує охоплення нових аудиторій. Ці недоліки зменшують охоплення ринку та лояльність клієнтів.

4. Висока енергоємність та неефективний енергоменеджмент. Розгалужена інфраструктура (басейни, SPA-центр, котеджі) вимагає значних енерговитрат. Частковий ручний облік енергоспоживання ускладнює оптимізацію витрат, які в готельній галузі становлять 6–7 % собівартості послуг.

5. Недостатня система управління персоналом та мотивації. HR-служба зосереджена переважно на кадрових функціях; відсутні повноцінні навчальні програми та ефективна система преміювання, що спричиняє низьку залученість та високу плинність кадрів.

6. Інклюзивна недоступність. Комплекс практично не враховує потреби людей з інвалідністю: відсутні спеціально обладнані номери, пандуси чи ліфти, а на вебсайті бракує відповідної інформації, що обмежує доступ до сегмента інклюзивного туризму.

У зв'язку з виявленими проблемами доцільним є впровадження комплексу стратегічних та операційних заходів, спрямованих на модернізацію системи управління, підвищення ефективності бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства. Доцільними є такі напрями удосконалення управління:

1. Запровадити стандарти операційної діяльності та систему безперервного навчання. Передбачити розроблення 15–20 регламентів для основних служб та проведення щоквартальних тренінгів для персоналу. Комплексне навчання та впровадження стандартів SOP забезпечать уніфіковану якість обслуговування, зменшення кількості помилок, спрощення адаптації нових працівників і підвищення рівня задоволеності гостей. Очікуваний результатом є скорочення кількості скарг, покращення позицій підприємства на OTA-платформах.

2. Запровадити систему KPI та бонусну систему мотивації, що залежить від якості відгуків гостей і фінансових результатів діяльності. Це сприятиме підвищенню відповідальності персоналу, покращенню результативності роботи та зниженню плинності кадрів.

3. Здійснити діджиталізацію управлінських і операційних процесів. Впровадити інтегровану PMS-, CRM- та RMS-систему з модулем онлайн-бронювання та канал-менеджером. Це дозволить підвищити ефективність використання номерного фонду, оптимізувати процеси ціноутворення та покращити управлінську аналітику.

4. Розвивати цифровий маркетинг і direct sales. Створити власний booking engine, використовувати SEO/SEM-інструменти та таргетовану рекламу, активно вести сторінки у Instagram, Facebook і TikTok, розвивати співпрацю з інфлюенсерами та застосовувати e-mail-маркетинг. Це сприятиме зростанню частки прямих бронювань, підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню доходів підприємства.

5. Розробити цифрові сервіси для гостей (онлайн check-in/check-out, електронні меню, QR-гайди), що підвищать комфорт перебування гостей та оптимізує робочий час персоналу.

6. Провести енергоаудит та впровадити систему енергоменеджменту (EMS). Замінити освітлення на LED, модернізувати системи HVAC та інші інженерні мережі, що дозволить зменшити витрати на енергоносії та підвищити енергоефективність комплексу.

7. Розвивати додаткові джерела доходу (корпоративні заходи, wellness-програми, кейтеринг), що дозволить диверсифікувати доходи та зменшити сезонні коливання попиту.

8. Підвищити рівень інклюзивності та соціально-екологічної відповідальності. Адаптувати частину номерного фонду та громадських зон для маломобільних гостей, облаштувати пандуси, ліфти з голосовими сповіщеннями, безбар'єрні санвузли. Участь у державних і міжнародних програмах сприятиме залученню грантів та модернізації інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати адаптивну модель управління підприємством гостинності, орієнтовану на підвищення фінансової результативності, оптимізацію ресурсів та розвиток людського капіталу. Інтеграція стратегічного планування, цифрових інструментів та сучасних підходів до управління якістю забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства та його довгострокову стійкість у мінливих ринкових умовах.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження підтвердило актуальність підвищення ефективності управління підприємством гостинності в умовах зростаючої конкуренції, сезонності попиту, зростання операційних витрат і посилення ролі цифрових каналів взаємодії з гостями. На прикладі готельного комплексу «Sobi Club» здійснено комплексну оцінку управлінської діяльності та визначено напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Узагальнення теоретичних підходів засвідчило, що ефективність управління поєднує зовнішню результативність (досягнення стратегічних цілей, імідж, задоволеність гостей) та внутрішню ефективність (раціональне використання ресурсів, узгодженість бізнес-процесів, якість управлінських рішень). Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих моделей оцінювання (BSC, KPI) як інструментів комплексного контролю результативності підприємства.

Проведений аналіз діяльності готельного комплексу «Sobi Club» дозволив виявити низку особливостей функціонування підприємства. Комплекс має розвинену матеріально-технічну базу, диверсифіковану структуру послуг (готель, коледжі, ресторани, SPA, конференц-сервіс), що формує високий потенціал доходності. Водночас дослідження показало наявність управлінських проблем, серед яких сезонні коливання завантаження номерного фонду, висока частка витрат на персонал та енергоносії, недостатня

формалізація системи KPI, потреба у посиленні цифровізації управлінських процесів та необхідність удосконалення мотиваційної політики персоналу.

В умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ефективність управління є одним із ключових факторів успіху підприємств гостинності, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати конкурентоспроможність. Вона охоплює економічну (прибуток, рентабельність, RevPAR), організаційну (якість структури, швидкість прийняття рішень) та соціальну (мотивація персоналу, задоволеність гостей) складові. Сучасні підходи до оцінювання ефективності ґрунтуються на комплексних інтегрованих моделях, що дозволяють одночасно враховувати фінансові, клієнтські, операційні та кадрові аспекти діяльності.

Проведений SWOT-аналіз виявив, що основними сильними сторонами «Sobi Club» є унікальне розташування в рекреаційній зоні, розвинена інфраструктура (SPA, басейни, котеджі) та автономність функціонування (наявність генераторів). Разом із тим ефективність управління стримується низкою системних проблем: високою енергоємністю комплексу, недостатньою цифровізацією операційних процесів, відсутністю повноцінної стандартизації процедур (SOP) та кадровими викликами. Підприємство має значний потенціал розвитку завдяки унікальному природному розташуванню, диверсифікованому портфелю послуг, розвиненій інфраструктурі та автономності функціонування. Водночас встановлено, що ефективність управління стримується високою енергоємністю комплексу, сезонністю попиту, кадровими ризиками, недостатньою стандартизацією операційних процедур і фрагментарною цифровізацією управлінських процесів, що ускладнює управління якістю сервісу та витратами.

На основі результатів аналізу макро- та мікросередовища, а також SWOT-оцінки, обґрунтовано комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на підвищення економічної, організаційної та соціальної ефективності діяльності засобу розміщення. Запропоновані напрями включають впровадження стандартів SOP і системи навчання персоналу, розвиток KPI та мотивації, цифровізацію управління (PMS/CRM/RMS), розширення каналів прямих продажів та активізація цифрових маркетингових інструментів, розбудову цифрових сервісів для гостей, енергоменеджмент, диверсифікацію додаткових доходів, а також підвищення рівня інклюзивності та соціально-екологічної відповідальності. Реалізація таких рішень дозволить сформувати адаптивну модель управління, підвищити якість сервісу, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням методології оцінювання ефективності управління підприємствами гостинності, аналізом впливу цифрової трансформації на фінансові результати засобів розміщення, а також із формуванням інтегрованих підходів до управління сталим розвитком, енергоефективністю та впровадженням інклюзивних стандартів у їх практичну діяльність.

### Література

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : навч. посіб. Тернопіль. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/І.Б.Андренко-Менеджмент-готельно-ресторанного-господарства.pdf>
2. Роглев Х. Й. Побудова організаційної структури готелю. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev02-1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev02-1.htm)
3. Економіка та суспільство. Науковий журнал. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4527/4467>
4. Сучасні проблеми управління та інноваційного розвитку. Науковий журнал. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/184>
5. Inclusive Economics. Науковий журнал. URL: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/177/173](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/177/173)
6. Köseoglu M. A. Strategic decision-making tools in hospitality management. The Hong Kong Polytechnic University. URL: [https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/104785/1/Koseoglu\\_Strategic\\_Decision\\_Tools.pdf](https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/104785/1/Koseoglu_Strategic_Decision_Tools.pdf)
7. Sobi Club. Офіційний вебсайт. URL: <https://sobiclub.com>
8. YouControl. Товариство з обмеженою відповідальністю «Собі». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/45366926/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45366926/)
9. Топ-10 замських комплексів Київщини. Інтернет-ресурс. URL: <https://getmancar.com/uk/blogs/top-10-resorts-in-kyiv-region-for-travel>
10. Sobi Club. Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/sobiclub?igsh=ajVwcXBienE0c3pl>
11. Посібник з енергоменеджменту. ARPI. URL: [https://arpi.org.ua/images/resource/publications/Guidebook\\_Energy\\_ukr.pdf](https://arpi.org.ua/images/resource/publications/Guidebook_Energy_ukr.pdf)
12. Рябенька М.О., Постова В.В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – №13.

---

### References

1. Andrenko, I. B. *Management of Hotel and Restaurant Industry: Study Guide*. Ternopil. Available at: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/I.B.Андренко-Менеджмент-готельно-ресторанного-господарства.pdf>
2. Roglev, Kh. Y. *Building the Organizational Structure of a Hotel*. Available at: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev02-1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev02-1.htm)
3. *Economy and Society*. Scientific journal. 2024. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4527/4467>
4. *Modern Problems of Management and Innovative Development*. Scientific journal. Available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/184>
5. *Inclusive Economics*. Scientific journal. Available at: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/177/173](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/177/173)
6. Köseoglu, M. A. *Strategic Decision-Making Tools in Hospitality Management*. The Hong Kong Polytechnic University. Available at: [https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/104785/1/Koseoglu\\_Strategic\\_Decision\\_Tools.pdf](https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/104785/1/Koseoglu_Strategic_Decision_Tools.pdf)
7. Sobi Club. *Official Website*. Available at: <https://sobiclub.com>
8. YouControl. *Limited Liability Company "Sobi"*. Available at: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/45366926/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45366926/)
9. *Top 10 Country Resorts in Kyiv Region*. Online resource. Available at: <https://getmancar.com/uk/blogs/top-10-resorts-in-kyiv-region-for-travel>
10. Sobi Club. *Official Instagram Page*. Available at: <https://www.instagram.com/sobiclub?igsh=ajVwcXBicnE0c3pl>
11. ARPI. *Energy Management Guidebook*. Available at: [https://arpi.org.ua/images/resource/publications/Guidebook\\_Energy\\_ukr.pdf](https://arpi.org.ua/images/resource/publications/Guidebook_Energy_ukr.pdf)
12. Riabenka, M. O., & Postova, V. V. (2024). *Modern aspects of management in hotel and restaurant business establishments*. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, No. 13.