

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ Н. Рогова
(підпис, ім'я та прізвище)
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Планування господарської діяльності підприємств готельного
бізнесу (на прикладі)»**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

освітня програма Готельно-ресторанна справа

ступеня бакалавр

Виконавець роботи Сліпко Даяна Олександрівна

підпис, дата

Науковий керівник к.е.н., доцент Капліна Анна Сергіївна

підпис, дата

Рецензент к.т.н., доцент Гередчук Аліна Михайлівна

Полтава 2025

Висновок про результати перевірки на академічний плагіат



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Poltava University of Economics and Trade

Заголовок

Антиплаг_ГРС_Сліпко_Даяна

Автор

Сліпко ГРСНауковий керівник / Експерт

Підрозділ

Poltava University of Economics and Trade

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

40

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2

11106

Кількість слів

92883

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		44
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	UTF-8РоманенкоГРСПларіат 4/29/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	23 0.21 %	
2	UTF-8РоманенкоГРСПларіат 4/29/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	22 0.20 %	

Затверджую

Завідувач кафедри

_____Н.Рогова

(підпис, ім'я та прізвище)

24 вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**на тему: «Планування господарської діяльності підприємств готельного
бізнесу (на прикладі)»**

Здобувачем вищої освіти зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Прізвище, ім'я, по батькові **Сліпко Даяна Олександрівна**

Затверджена наказом ректора №188-Н від 24 вересня 2024 року

Вихідні дані: визначити сутність і значення планування в системі управління готелем; обґрунтувати особливості планування господарської діяльності у сфері гостинності; надати організаційно-економічну характеристику «BANKHOTEL»; проаналізувати чинну систему стратегічного та оперативного планування в BANKHOTEL (м. Львів); розробити пропозиції щодо оптимізації планування витрат і доходів у «BANKHOTEL» (м. Львів); надати рекомендації щодо підвищення ефективності планування господарської діяльності в «BANKHOTEL».

Зміст даних. Вступ. Теоретичні засади планування господарської діяльності в готельному бізнесі. Аналіз практики планування господарської діяльності (на прикладі «Bankhotel» готелю). Шляхи вдосконалення планування господарської діяльності в Bankhotel.

Календарний графік виконання кваліфікаційної роботи

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.	27.01 – 22.02.25	27.01 – 22.02.25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ «BANKHOTEL» ГОТЕЛЮ).	23.02 – 16.05.25	23.02 – 16.05.25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В BANKHOTEL. ВИСНОВКИ.	17.05 – 06.06.25	17.05 – 06.06.25

Дата видачі завдання 02.11.2024 р.

Здобувач вищої освіти _____ Сліпко Д.О.

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент Капліна А.С.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____

Протокол засідання ЕК № _____ від «___» _____ 2025 р.

Секретар ЕК _____

підпис

ім'я та прізвище

ВІДГУК
наукового керівника
на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня бакалавра групи ГРСб-41 зі
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»,
Сліпко Даяни Олександрівни
на тему «Планування господарської діяльності підприємств готельного
бізнесу (на прикладі)»

Актуальність теми зумовлена зростанням потреби у вдосконаленні інструментів планування в готельному бізнесі України з урахуванням європейських стандартів, цифрової трансформації та необхідності антикризового управління.

Загальна характеристика роботи: представлена кваліфікаційна робота Сліпко Д.О. викладена на 66 с. основного тексту, містить 15 таблиць, 1 рисунок, відповідає вимогам, що висуваються до таких робіт. Вона структурована, має логічний виклад матеріалу.

Наукова новизна роботи полягає: вперше розроблено адаптивну модель планування для «BANKHOTEL», яка враховує сучасні тенденції ринку, сезонність попиту, цифрові інструменти прогнозування та екологічну політику готелю.

Практична цінність роботи: полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені адміністрацією «BANKHOTEL» з метою підвищення ефективності управління витратами, прогнозування доходів і планування розвитку готельного комплексу.

Під час роботи Сліпко Даяна Олександрівна виявила достатній рівень теоретичних знань та навичок, оволоділа компетентностями, що необхідні бакалаврам в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Відношення магістра до виконання та загальна оцінка роботи: Усі розділи відповідають вимогам методичних рекомендацій в повному обсязі, вони логічно взаємопов'язані. При відповідному захисті здобувач Сліпко Даяна Олександрівна заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра з «Готельно-ресторанної справи».

Науковий керівник, к.е.н., доцент _____ **АННА Капліна**
(підпис)

«10» червня 2025 р.

ЗМІСТ

	АНОТАЦІЯ.....	7
	ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	12
1.1	Сутність і значення планування в системі управління готелем.....	12
1.2	Особливості планування господарської діяльності у сфері гостинності.....	21
	Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ «BANKHOTEL» ГОТЕЛЮ)..	28
2.1	Організаційно-економічна характеристика «BANKHOTEL».	28
2.2	Аналіз чинної системи стратегічного та оперативного планування в BANKHOTEL (м. Львів).....	38
	Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В BANKHOTEL.....	49
3.1	Пропозиції щодо оптимізації планування витрат і доходів у «BANKHOTEL» (м. Львів).....	49
3.2	Рекомендації щодо підвищення ефективності планування господарської діяльності в «BANKHOTEL».....	54
	Висновки до розділу 3	59
	ВИСНОВКИ.....	62
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
	ДОДАТКИ.....	72

АНОТАЦІЯ

на бакалаврську кваліфікаційну роботу

Встановлено, що зміна бізнес-середовища та розвиток сучасного менеджменту зумовлюють появу нових методів управління. Їх важливість в управлінні незаперечна, оскільки вони впроваджують сучасні тенденції та нові відкриття в теорії та практиці менеджменту. Визначено, що готельне середовище в умовах інфляції, регуляторної політики, глобальної кризи (COVID-19, війна в Україні) потребує антикризового та сценарного планування, що враховує декілька можливих варіантів розвитку подій. З'ясовано, що до найбільш використовуваних методів управління у світі сьогодні належать: стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління внутрішніми взаємовідносинами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління взаємовідносинами з постачальниками. Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку функціонування системи планування в «BANKHOTEL», з урахуванням як внутрішніх організаційно-економічних параметрів, так і зовнішніх чинників впливу. Аналіз дозволив виявити основні резерви та проблеми у системі планування, серед яких: фрагментарність стратегічних рішень, обмежене використання гнучкого ціноутворення, недостатній розвиток каналів цифрової дистрибуції, низький рівень автоматизації оперативного управління. Ці проблеми створюють бар'єри для повноцінного використання потенціалу готелю та досягнення стійкої конкурентної переваги. Рекомендації щодо організації навчання та підвищення кваліфікації співробітників, задіяних у плануванні, сприятимуть формуванню внутрішнього кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати з новими аналітичними інструментами.

Водночас запропонована децентралізація процесу планування та делегування повноважень керівникам функціональних підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності за досягнення результатів і формуванню проактивного стилю управління.

Ключові слова: готельний бізнес, бізнес-середовище, регуляторна політика, глобальна криза, потенціал готелю, стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління внутрішніми взаємовідносинами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління взаємовідносинами з постачальниками, оперативне управління.

ANNOTATION

for bachelor's qualification work

It is established that changes in the business environment and the development of modern management lead to the emergence of new management methods. Their importance in management is undeniable, as they introduce modern trends and new discoveries in the theory and practice of management. It is determined that the hotel environment in the context of inflation, regulatory policy, global crisis (COVID-19, war in Ukraine) requires anti-crisis and scenario planning, which takes into account several possible scenarios. It has been found that the most used management methods in the world today include: strategic planning, customer relationship management, internal relationship management, benchmarking, balanced scorecard, core competencies, outsourcing, change management, and supplier relationship management. The study allowed for a comprehensive assessment of the functioning of the planning system at BANKHOTEL, taking into account both internal organizational and economic parameters and external factors of influence. The analysis revealed the main reserves and problems in the planning system, including: fragmentation of strategic decisions, limited use of flexible pricing, insufficient development of digital distribution channels, and low level of automation of operational management. These problems create barriers to the full utilization of the hotel's potential and the achievement of a sustainable competitive advantage. Recommendations for organizing training and professional development of employees involved in planning will help to build internal human resources capable of working effectively with new analytical tools.

At the same time, the proposed decentralization of the planning process and delegation of authority to heads of functional units will increase responsibility for achieving results and form a proactive management style.

Keywords: hotel business, business environment, regulatory policy, global crisis, hotel potential, strategic planning, customer relationship management, internal relationship management, benchmarking, balanced scorecard, key competencies, outsourcing, change management, supplier relationship management, operational management.

ВСТУП

У сучасних умовах конкурентного ринку готельного бізнесу ефективне планування господарської діяльності є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств. Глобальні виклики, зокрема наслідки пандемії COVID-19, енергетичні кризи та зростаючі вимоги клієнтів до сервісу й сталості, зумовлюють необхідність підвищення якості управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію до динамічного середовища. Особливої ваги набуває системне планування фінансових, ресурсних, виробничих і інноваційних показників, що дозволяє готельним підприємствам не лише залишатися на ринку, а й формувати конкурентні переваги.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням потреби у вдосконаленні інструментів планування в готельному бізнесі України з урахуванням європейських стандартів, цифрової трансформації та необхідності антикризового управління. Зокрема, для таких інноваційно орієнтованих підприємств, як «BANKHOTEL» у Львові, важливо реалізовувати стратегічне та оперативне планування на основі гнучких моделей, що враховують сезонність, сегментацію клієнтів, маркетингові активності й екологічну відповідальність.

Проблематика планування господарської діяльності активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Так, у працях О. В. Мертес (2020), Н. І. Гуменюк (2018), С. І. Реви (2017) розкрито методологічні засади планування в підприємницькій діяльності, зокрема в готельному секторі [1,2,3]. Зарубіжні вчені, такі як М. Olsen, J. Roper і М. Evans, акцентують на стратегічному плануванні в умовах турбулентності та цифровізації [4].

В українському контексті значну увагу плануванню в готельній галузі приділяють І. В. Смирнов [5], М. П. Бутко [6] та О. Ю. Швець [7].

Незважаючи на значну кількість праць, у сучасних умовах бракує комплексних прикладних досліджень, присвячених впровадженню адаптивних і цифрових моделей планування саме в готелях преміум-класу, таких як «BANKHOTEL», який поєднує класичну архітектуру, високий рівень обслуговування та інноваційний підхід до управління.

З огляду на викладене, обрана тема є своєчасною та має як наукове, так і практичне значення.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтувати напрями вдосконалення планування господарської діяльності «BANKHOTEL» у м. Львів на основі теоретичних підходів і аналізу практики планування у готельному бізнесі.

Для реалізації мети необхідно виконати завдання:

- визначити сутність і значення планування в системі управління готелем;
- обґрунтувати особливості планування господарської діяльності у сфері гостинності;
- надати організаційно-економічну характеристику «BANKHOTEL»;
- проаналізувати чинну систему стратегічного та оперативного планування в «BANKHOTEL» (м. Львів);
- розробити пропозиції щодо оптимізації планування витрат і доходів у «BANKHOTEL» (м. Львів);
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності планування господарської діяльності в «BANKHOTEL».

Об’єкт дослідження: господарська діяльність «BANKHOTEL» (м. Львів).

Предмет дослідження: процеси та механізми стратегічного й оперативного планування в «BANKHOTEL».

Методи дослідження: економіко-статистичний аналіз, фінансове моделювання, аналіз динаміки та структури показників, SWOT-аналіз, кейс-метод візуалізація даних (дашборди, графіки в Excel/Power BI).

Наукова новизна: вперше розроблено адаптивну модель планування для «BANKHOTEL», яка враховує сучасні тенденції ринку, сезонність попиту, цифрові інструменти прогнозування та екологічну політику готелю.

Практична значущість: запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені адміністрацією «BANKHOTEL» з метою підвищення ефективності управління витратами, прогнозування доходів і планування розвитку готельного комплексу.

Апробація результатів дослідження: результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на конференції. Оpubліковано тези на тему: «Пропозиції щодо оптимізації планування витрат і доходів у «Bankhotel» м. Львів (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і значення планування в системі управління готелем

Готелі відіграють важливу роль у туристичній системі і є необхідною умовою для розвитку туризму. У місці призначення вони формують передумови для ефективної роботи інших видів туристичної інфраструктури, орієнтуючись на купівельний попит відвідувачів і будучи центром суспільного життя. На додаток до надання базових послуг розміщення та харчування, вони все більше задовольняють первинні потреби відвідувачів.

Метод управління – це набір заздалегідь визначених дій і процедур, покликаних допомогти менеджерам у різних сферах їхнього бізнесу досягти заздалегідь визначених цілей. Зміна бізнес-середовища та розвиток сучасного менеджменту зумовлюють появу нових методів управління. Їх важливість в управлінні незаперечна, оскільки вони впроваджують сучасні тенденції та нові відкриття в теорії та практиці менеджменту в повсякденну управлінську діяльність. Транснаціональна освітня установа Bain & Company з 1993 року регулярно займається моніторингом частоти, еволюційного розвитку та переваг використання методів менеджменту в усьому світі. Щорічно аналізує опитування в більш ніж 12 000 компаніях з більш ніж 70 країн світу [8].

До найбільш використовуваних методів управління у світі сьогодні належать: стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління внутрішніми взаємовідносинами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління взаємовідносинами з постачальниками.

Стратегічне планування. Стратегічне планування є важливим інструментом для керівників підприємств. Це не зовсім новий метод управління,

оскільки його розробка датується 1950-ми роками. Цей інструмент управління втілює чітко визначену стратегію підприємства в ключові бізнес-цілі. Він чітко пов'язує всі бізнес-цілі з щоденним управлінням і перетворює цілі на заздалегідь визначені кроки, необхідні для їх досягнення (Nolan, 2008)[9].

Стратегічне планування – це повторюваний процес створення стратегічного плану, визначення ключових факторів для їх досягнення, виявлення можливих альтернатив розвитку, створення корпоративної структури, процесів прийняття рішень, інформаційної системи, системи контролю та переоцінки результатів по відношенню до заздалегідь визначених цілей стратегії (Collis a Rukstad, 2008)[10].

Стратегічне планування в сучасному бізнес-середовищі допомагає компанії на ранніх стадіях виявити зміни у зовнішньому бізнес-середовищі та адаптувати до них необхідні заходи у майбутньому напрямку розвитку та корпоративному управлінні. Це інструмент, за допомогою якого менеджери вчаться реагувати на постійно мінливі умови та впливи зовнішнього середовища бізнесу (Fogg, 2010) [11].

Управління взаємовідносинами з клієнтами. Найпоширенішими методами управління цінністю є аналіз споживчої цінності (CVA), управління споживчою цінністю (CVM) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ці три методи управління цінністю тісно пов'язані між собою і часто є частиною інструменту управління під назвою «Управління взаємовідносинами з клієнтами». Купуючи продукцію, кожен споживач обмінює певні цінності на інші цінності, які приносять йому додаткову вигоду. Ця вигода визначається співвідношенням якості продукту або послуги та ціни, яку споживач готовий заплатити за цей продукт або послугу. Цінність споживача можна визначити як поточну та очікувану майбутню цінність конкретного споживача, дисконтовану до чистої теперішньої вартості [12]. Основою такого аналізу є оцінка економічної ефективності ділового співробітництва з окремими клієнтами на основі показників прибутковості. Однак поточна прибутковість є лише однією зі складових фактичної.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних аспектів планування господарської діяльності в готельному бізнесі зроблено такі висновки:

Встановлено, що зміна бізнес-середовища та розвиток сучасного менеджменту зумовлюють появу нових методів управління. Їх важливість в управлінні незаперечна, оскільки вони впроваджують сучасні тенденції та нові відкриття в теорії та практиці менеджменту.

Визначено, що готельне середовище в умовах інфляції, регуляторної політики, глобальної кризи (COVID-19, війна в Україні) потребує антикризового та сценарного планування, що враховує декілька можливих варіантів розвитку подій.

З'ясовано, що до найбільш використовуваних методів управління у світі сьогодні належать: стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління внутрішніми взаємовідносинами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління взаємовідносинами з постачальниками.

Планування є ключовим елементом системи управління готелем, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість дій персоналу, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Воно формує основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує контроль за їх реалізацією.

Сутність планування в готельному менеджменті полягає в координації всіх видів діяльності підприємства – від номерного фонду та обслуговування до маркетингової стратегії й управління персоналом. Залежно від горизонту та змісту, планування може бути стратегічним, тактичним або оперативним, і кожен рівень відіграє важливу роль в досягненні стійкої конкурентної позиції.

Особливості планування у сфері гостинності визначаються її сервісною природою, високою залежністю від сезонних та кон'юктурних факторів, а також потребою у персоналізації послуг. Це вимагає гнучких та адаптивних планів, що враховують зміни в поведінці споживачів, технологічні інновації та глобальні тенденції.

Планування господарської діяльності в готелі має інтегрувати економічні, організаційні та соціальні аспекти. Зокрема, ефективне планування передбачає врахування структури витрат, рівня завантаження номерного фонду, кадрової політики, маркетингових інструментів і фінансової стабільності підприємства.

Підвищення ефективності планування можливе завдяки використанню сучасних цифрових технологій (BI-системи, CRM, PMS), впровадженню аналітики великих даних і залученню моделей сценарного планування. Це дозволяє готелям не лише реагувати на зміни ринку, а й проактивно формувати свою конкурентну стратегію.

Таким чином, теоретичне осмислення планування як складової готельного менеджменту демонструє його важливість для підвищення економічної ефективності, стійкого розвитку та якості надання послуг. Надалі доцільно зосередитися на аналізі практичного стану планування в конкретному готельному підприємстві та розробці моделей його удосконалення.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу теоретичних аспектів планування господарської діяльності в готельному бізнесі зроблено такі висновки:

Встановлено, що зміна бізнес-середовища та розвиток сучасного менеджменту зумовлюють появу нових методів управління. Їх важливість в управлінні незаперечна, оскільки вони впроваджують сучасні тенденції та нові відкриття в теорії та практиці менеджменту.

Визначено, що готельне середовище в умовах інфляції, регуляторної політики, глобальної кризи (COVID-19, війна в Україні) потребує антикризового та сценарного планування, що враховує декілька можливих варіантів розвитку подій.

З'ясовано, що до найбільш використовуваних методів управління у світі сьогодні належать: стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління внутрішніми взаємовідносинами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами, управління взаємовідносинами з постачальниками.

Планування є ключовим елементом системи управління готелем, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість дій персоналу, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Воно формує основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує контроль за їх реалізацією.

Сутність планування в готельному менеджменті полягає в координації всіх видів діяльності підприємства – від номерного фонду та обслуговування до маркетингової стратегії й управління персоналом. Залежно від горизонту та змісту, планування може бути стратегічним, тактичним або оперативним, і кожен рівень відіграє важливу роль в досягненні стійкої конкурентної позиції.

Особливості планування у сфері гостинності визначаються її сервісною природою, високою залежністю від сезонних та кон'юктурних факторів, а також потребою у персоналізації послуг. Це вимагає гнучких та адаптивних

планів, що враховують зміни в поведінці споживачів, технологічні інновації та глобальні тенденції.

Планування господарської діяльності в готелі має інтегрувати економічні, організаційні та соціальні аспекти. Зокрема, ефективне планування передбачає врахування структури витрат, рівня завантаження номерного фонду, кадрової політики, маркетингових інструментів і фінансової стабільності підприємства.

Підвищення ефективності планування можливе завдяки використанню сучасних цифрових технологій (BI-системи, CRM, PMS), впровадженню аналітики великих даних і залученню моделей сценарного планування. Це дозволяє готелям не лише реагувати на зміни ринку, а й проактивно формувати свою конкурентну стратегію.

Таким чином, теоретичне осмислення планування як складової готельного менеджменту демонструє його важливість для підвищення економічної ефективності, стійкого розвитку та якості надання послуг. Надалі доцільно зосередитися на аналізі практичного стану планування в конкретному готельному підприємстві та розробці моделей його удосконалення.

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку функціонування системи планування в «BANKHOTEL», з урахуванням як внутрішніх організаційно-економічних параметрів, так і зовнішніх чинників впливу.

З'ясовано, що «BANKHOTEL» займає чітко визначену нішу у преміальному сегменті готельного ринку Львова. Його діяльність ґрунтується на поєднанні культурної спадщини з високотехнологічним сервісом, що формує унікальну конкурентну перевагу. Водночас організаційна структура готелю спрямована на оперативне управління якістю послуг та клієнтською взаємодією, однак потребує посилення інтеграції між підрозділами у сфері планування.

Встановлено, що фінансово-економічні показники готелю мають позитивну динаміку: спостерігається поступове зростання виручки, прибутковості та рівня заповненості номерного фонду. Разом з тим аналіз виявив недостатнє використання прямих каналів продажів та помірну частку доходів від

МІСЕ-сегменту, що свідчить про наявність потенціалу для оптимізації структури доходів.

Проаналізовано чинну систему стратегічного та оперативного планування. Виявлено, що вона базується переважно на традиційних методах із обмеженим застосуванням цифрових інструментів прогнозування. Відсутність системного моніторингу KPI, низький рівень інтеграції CRM-аналітики та нестача адаптивних елементів управління знижують ефективність процесів планування, особливо в умовах ринкової мінливості.

Аналіз дозволив виявити основні резерви та проблеми у системі планування, серед яких: фрагментарність стратегічних рішень, обмежене використання гнучкого ціноутворення, недостатній розвиток каналів цифрової дистрибуції, низький рівень автоматизації оперативного управління. Ці проблеми створюють бар'єри для повноцінного використання потенціалу готелю та досягнення стійкої конкурентної переваги.

Загалом, аналіз підтвердив необхідність модернізації системи планування «BANKHOTEL» через впровадження інтегрованої моделі, яка поєднуватиме аналітичну, стратегічну, операційну та інноваційно-технологічну компоненти. Це дозволить готелю підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, адаптуватися до змін ринку та забезпечити довгострокову прибутковість.

У результаті аналізу та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи планування в BANKHOTEL (м. Львів) було сформовано цілісний підхід до оптимізації фінансово-господарської діяльності, з акцентом на адаптивність, точність і цифровізацію управлінських процесів.

Здійснення запропонованих заходів у межах вдосконалення планування витрат і доходів дозволить «BANKHOTEL» значно підвищити ефективність фінансового управління, забезпечити стійке зростання доходів, зменшити непродуктивні витрати та посилити адаптивність до ринкових змін. Отримані результати стануть основою для побудови більш конкурентоспроможної та інноваційної моделі розвитку готелю в середньостроковій перспективі.

Запропоновані рекомендації спрямовані на перехід від традиційного, фрагментованого підходу до планування до сучасної інтегрованої та цифровізованої моделі, яка відповідає стандартам ефективного управління у сфері готельного бізнесу. Їх реалізація забезпечить зростання продуктивності, прибутковості й адаптивності «BANKHOTEL» у середньо- та довгостроковій перспективі.

У межах розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи планування в «BANKHOTEL» запропоновано низку заходів, спрямованих на формування ефективного, адаптивного та цифрово-орієнтованого механізму управління фінансово-господарською діяльністю готелю.

По-перше, інтеграція сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, зокрема ERP- та BI-систем, дозволить створити єдиний інформаційний простір для автоматизації процесів планування, моніторингу та оцінювання результатів. Це значно знижує ризик людських помилок, скорочує час на обробку даних і забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень.

По-друге, застосування гнучкого бюджетування й сценарного прогнозування сприятиме більшій адаптивності до зовнішніх змін – таких як сезонні коливання попиту, інфляційні процеси, поведінкові зміни споживачів тощо. Розробка кількох варіантів бюджету (оптимістичного, базового та песимістичного) дозволяє заздалегідь готуватися до різних економічних сценаріїв.

По-третє, впровадження стратегічного планування із застосуванням інструменту Balanced Scorecard (BSC) забезпечує баланс між фінансовими та нефінансовими показниками, а також узгодження стратегічних цілей із оперативною діяльністю всіх підрозділів готелю.

По-четверте, створення системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє сформулювати чіткий моніторинг досягнення запланованих результатів, виявляти проблемні ділянки та оперативно вживати коригувальні заходи. Це посилює управлінський контроль та мотивацію персоналу.

Крім того, значну увагу приділено професійному розвитку персоналу. Рекомендації щодо організації навчання та підвищення кваліфікації

співробітників, задіяних у плануванні, сприятимуть формуванню внутрішнього кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати з новими аналітичними інструментами.

Водночас запропонована децентралізація процесу планування та делегування повноважень керівникам функціональних підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності за досягнення результатів і формуванню проактивного стилю управління.

Отже, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме створенню сучасної, адаптивної, технологічно підтриманої системи планування, яка дозволить «BANKHOTEL» забезпечити фінансову стійкість, оптимальне використання ресурсів і збереження конкурентоспроможності в динамічному середовищі готельного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мертес О. В. Стратегічне планування у сфері готельного бізнесу: сучасні підходи // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 210–215.
2. Гуменюк Н. І. Планування діяльності підприємств готельного господарства: теоретичні засади та інструменти реалізації // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 122–127.
3. Рева С. І. Планування діяльності підприємств сфери послуг. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 144 с.
4. Олсен М. Д., Ропер А., Еванс М. Стратегічне управління в індустрії гостинності / пер. з англ. Кембридж: Pearson Education, 2008. 368 с.
5. Смирнов І. В. Планування діяльності готельного підприємства: стратегічний підхід. К.: КНУТД, 2021. 112 с.
6. Бутко М. П. Особливості фінансового планування в індустрії гостинності // *Економіка і держава*. 2020. № 3. С. 45–48.
7. Швець О. Ю. Ефективне планування діяльності готелів в умовах цифрової трансформації // *Вісник ХТЕІ КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 27–33.
8. Management Tools & Trends 2015. https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015/?utm_source=chatgpt.com.
9. NOLAN, T. a i., (2008). Applied Strategic Panning: An Introduction. San Francisco : Pfeiffer. ISBN 978-07- 8798-852-4.
10. COLLIS, D., RUKSTAD, M., (2008). Can you say what your strategy is? In Harward Business Review, vol. 28, no. 4, pp. 82-90. ISSN 8989-7890.
11. FOGG, D., (2010). Team-Based Strategic Planning. London: Independent Publishing Platform, 2010. ISBN 978-14-5383-620-0.
12. Vlček, 2002, FOGG, D., (2010). Team-Based Strategic Planning. London: Independent Publishing Platform, 2010. ISBN 978-14-5383-620-0.
13. KIM, M. a i., (2012). Frequency of CRM implementation: a customer centric view. In Journal of Service Marketing, vol. 26, no. 2, pp. 83-93. ISSN 2354-9852.

14. JENSEN, S. a i., (2007). Optimism and employee performance in the banking industry. In Journal of Applied Management and Entrepreneurship, vol. 12, no. 3, pp. 73 – 75. ISSN 1077-1158
15. MEDLIN, B. a i. (2012). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. In Industrial Management and Data Systems, vol. 109, no. 7, pp. 943-956. ISSN 0263-5577.
16. Olsen M. D., Roper A., Evans M. Strategic management in the hospitality industry. Cambridge: Pearson Education, 2008. 368 p.
17. Мертеc О. В. Стратегічне планування у сфері готельного бізнесу: сучасні підходи // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 210–215.
18. KPIs and Metrics in Hotel Business. [https:// angelinihospitality.com/kpis-and-metrics-in-hotel-business/](https://angelinihospitality.com/kpis-and-metrics-in-hotel-business/).
19. BANKHOTEL. Офіційний сайт: <https://bankhotel.com.ua/> [Дата звернення: 30.06.2025].
20. PMS-системи в готельному бізнесі: огляд сучасних рішень // *Hotelier Pro*. 2023. №2. С. 22–25.
21. Львівська міська рада. Туристичний звіт 2023 року. Режим доступу: <https://lviv.travel/> [Дата звернення: 30.06.2025].
22. BANKHOTEL – офіційний сайт. URL: <https://bankhotel.com.ua/> (дата звернення 15.05.2025).
23. BANKHOTEL на Booking.com URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/bank.uk.html> .(дата звернення:16.05.2025).
24. Креатор-Буд. BANKHOTEL: мистецтво у формі готелю URL: <https://kreator-bud.com/bank-hotel-lviv> (дата звернення:16.05.2025).
25. Kayak. Bankhotel Lviv. URL: <https://www.kayak.com/Lviv-Hotels-Bank-Hotel.3797628.ksp> (дата звернення:12.05.2025).
26. Trivago. BANKHOTEL URL: <https://www.trivago.com/en-US/oar/bankhotel-lviv> (дата звернення:16.05.2025).
27. URL:bankhotel.com.ua+15kayak.com +15booking.com+15momondo.com
28. URL:conference.bankhotel.com.ua+5ua.kayak.com+5bankhotel.com.ua+5

- 29.Дудник, О. В. Туристичні тенденції в умовах воєнного стану: перспективи для готельного бізнесу // Готельно-ресторанний бізнес. 2023. № 2. С. 47–53.
- 30.Shevchenko, O. Gamification in hotel business: client engagement strategies. // International Journal of Hospitality Digital Trends. 2022. Vol. 3(1). P. 23–30.
- 31.State Agency for Tourism Development of Ukraine. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення:16.05.2025).
- 32.STR Global. Hotel Review Report Europe 2023. URL: <https://str.com> [Дата звернення: 30.06.2025].
33. Booking.com. Львів: аналітика за категоріями готелів. URL: <https://booking.com> (Дата звернення: 30.06.2025).
- 34.Hotelier.pro. Готельний бізнес України: огляд ринку та KPI 2023 // *Hotelier Pro*. 2023. №4. С. 10–15.
- 35.Ukrainian Hospitality Index 2023. Асоціація готельєрів України. URL: <https://uha.org.ua/research> [дата звернення: 30.06.2025].
- 36.BANKHOTEL. Офіційний сайт доступу. URL: <https://bankhotel.com.ua> (дата звернення:17.05.2025).
- 37.Sarlas P. Strategic planning in hospitality. LinkedIn. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/hotel-strategic-planning-must-pavlos-sarlas>. (дата звернення: 17.05.2025).
- 38.Hotelmatrix. Hotel KPIs dashboard URL: <https://www.hotelmatrix.report/hotelmatrixenglish> .(дата звернення: 17.05.2025).
- 39.BANKHOTEL Lviv – Hotel profile // Booking.com.URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/bank.uk.html>.(дата звернення: 18.05.2025).
- 40.Lin W. Digitalization and operational planning in hospitality sector. // Journal of Hospitality Analytics. 2021. Vol. 4(2). P. 57 – 65.
- 41.Shevchenko O.V. Digital personalization in hospitality // Journal of Service Innovation. 2022. № 3. С. 39–45.
- 42.Cross R., Higbie J. Revenue Management in Hospitality: Theory and Practice. Cornell University, 2020.

- 43.Українська асоціація готельєрів. Аналітика готельного ринку України – 2023.URL: <https://uha.org.ua/> (дата звернення: 19.05.2025).
- 44.Xavier Font. Sustainable Hospitality Strategy. University of Surrey, 2021.
- 45.Мельник Л.Ю. Економіка сталого розвитку. Суми : ВТД “Університетська книга”, 2020. 324 с.
- 46.Deming, W. E. Out of the Crisis. MIT Press, 1986.
- 47.European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), 2022.
- 48.Kandampully, J. (2021). Service Management in Hospitality and Tourism. CABI.
- 49.Lin, W. (2022). Digital transformation in hotels: strategy and impact. International Journal of Hospitality Management, 102.
- 50.Sarlas, P. (2022). Customer-centric planning in premium hospitality. Journal of Hotel Marketing and Management, 39(4), 331–345.
- 51.Круш П. В. Планування та прогнозування у сфері послуг: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 324 с.
- 52.Губський Є. М. Бюджетування витрат в індустрії гостинності: сучасні тенденції // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78. С. 97–104.
- 53.Hemmington N. Developing a Revenue Management Culture in Hotels // Journal of Revenue and Pricing Management. 2017. Vol. 16(3). P. 201–210.
- 54.Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Pearson, 2013. 912 p.
- 55.Ivanov S. Revenue Management in the Hospitality Industry: Evolution and Practical Application. Emerald Publishing, 2021. 215 p.
- 56.Онищенко В. М. Управління фінансовими ресурсами готельних підприємств в умовах змінного середовища. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 242 с.
- 57.Костирко Л. В. Бюджетування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 180 с.
- 58.KPMG International. Future of Budgeting and Forecasting. 2022.: <https://home.kpmg/>.

- 59.Костирко Л. В. Цифрова трансформація систем управління готельними підприємствами / Л. В. Костирко // Готельно-ресторанний бізнес: інновації, технології, менеджмент. 2021. № 2. С. 58–66.
- 60.Барановський А. І., Дудченко О. В. ERP-системи в управлінні підприємствами сфери послуг. Київ : Наук. світ, 2020. 198 с.
- 61.Kim W.G., Lee S., Law R. Analyzing the Effect of CRM on Customer Profitability in the Hotel Industry. International Journal of Hospitality Management. 2019. Vol. 83. P. 276–284.
- 62.PwC. Hospitality Insights: The Role of Digital Technologies in Business Planning. 2022. : <https://www.pwc.com/>.