УДК 338.488.2:640.4; JEL classification: L83, M21, O31 **DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-69**

Піюренко Ілона Олексіївна,
д.е.н., доцент, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Piiurenko Ilona Oleksiivna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism,
Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0002-5945-7051

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА, ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ПРИБУТКОВОСТІ ЗАКЛАДУ
EFFECTIVE ORGANIZATION OF HOTEL MANAGEMENT AS A KEY CONDITION FOR THE PROFITABILITY OF AN ESTABLISHMENT

Піюренко І. О. Ефективна організація готельного господарства, як ключова умова прибутковості закладу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 389 – 393.

Piiurenko I. O. Effective organization of hotel management as a key condition for the profitability of an establishment *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 389 – 393.

Статтю присвячено питанням забезпечення ефективності готельного господарства в контексті підвищення прибутковості закладів розміщення в умовах трансформації індустрії гостинності. Актуальність тематики дослідження зумовлена посиленням конкуренції на ринку готельних послуг, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням вимог споживачів до якості сервісу та необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Дослідження має на меті удосконалити теоретичні засади ефективної організації готельного господарства та розробити механізм забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства. В статті вивчено еволюцію наукових підходів до трактування сутності ефективної організації готельного господарства в працях вітчизняних і зарубіжних учених. Визначено, що сучасні дослідники розглядають готельне підприємство як складну соціально-економічну систему, результативність якої залежить від узгодженості функціонування операційних підсистем, рівня сервісу, ефективності управління персоналом, маркетингової діяльності та використання цифрових технологій. Обгрунтовано, що прибутковість готелю є інтегральним показником ефективності організаційно-економічної системи підприємства, який формується під впливом взаємопов'язаних управлінських, операційних і сервісних процесів. Обгрунтовано авторське бачення ефективної організації готельного господарства як інтегрованої системи управління ресурсами, бізнес-процесами, сервісом і клієнтським досвідом, що забезпечує баланс між витратами, якістю послуг і дохідністю підприємства. Запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства, який включає етапи діагностики, організаційної оптимізації, управління якістю сервісу, управління доходами та контролінгу результативності. Обгрунтовано логіку функціонування запропонованого механізму як безперервного управлінського циклу, орієнтованого на підвищення операційної ефективності та адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Практична реалізація механізму дозволить підвищити конкурентоспроможність готельних підприємств, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування та підвищити рівень прибутковості.
Ключові слова: *сфера гостинності, готельне господарство, ефективна організація гостинності, якість сервісу, цифровізація, конкурентоспроможність.*

The article addresses the challenges of ensuring efficient hotel management to increase the profitability of accommodation establishments amid the transformation of the hospitality industry. The research topic is relevant due to intensifying competition in the hotel services market, the digitalization of business processes, growing consumer demand for service quality, and the need for enterprises to adapt to dynamic external changes. The study aims to strengthen the theoretical foundations of effective hotel management and to develop a mechanism to ensure the profitability of hotel enterprises. The article examines the evolution of scientific approaches to interpreting the essence of effective hotel management organization in the works of both domestic and foreign scholars. It is determined that modern researchers consider a hotel enterprise a complex socio-economic system whose effectiveness depends on the coordination of operational subsystems, the level of service, the efficiency of personnel management, marketing activities, and the use of digital technologies. It is substantiated that hotel profitability is an integral indicator of the enterprise's organizational and economic efficiency, shaped by interconnected managerial, operational, and service processes. The author's vision of an effective hotel management organization is presented as an integrated system of resource management, business processes, service, and customer experience, ensuring a balance among costs, service quality, and enterprise profitability. An organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of hotel enterprises is proposed, comprising diagnostics, organizational optimization, service quality management, revenue management, and performance control. The logic of the proposed mechanism is substantiated as a continuous management cycle aimed at improving operational efficiency and adapting the enterprise to changes in the external environment. The practical implementation of the mechanism will enhance the competitiveness of hotel enterprises, optimize costs, improve service quality, and increase profitability levels.
Keywords: *hospitality industry, hotel management, effective hospitality organization, service quality, digitalization, competitiveness.*

Вступ

Розвиток готельного господарства важливий, оскільки суттєво впливає на економічну активність територій, формування туристичної привабливості регіонів, створення робочих місць і забезпечення надходжень до бюджетів різних рівнів. Водночас сучасний ринок готельних послуг функціонує в умовах високої динамічності, посилення конкурентної боротьби, зміни споживчих уподобань, активного впровадження цифрових технологій та зростання вимог клієнтів до якості обслуговування.

Сучасні готельні підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, спричиненої економічними, соціальними та геополітичними чинниками. За такої ситуації традиційні підходи до управління діяльністю закладів розміщення дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони орієнтуються переважно на окремі аспекти діяльності підприємства та не забезпечують комплексного врахування взаємозв'язків між операційними процесами, якістю сервісу, кадровим потенціалом, маркетинговою діяльністю та фінансовими результатами.

Практика функціонування підприємств готельного господарства свідчить про те, що прибутковість формується під впливом широкого кола факторів, серед яких особливого значення набувають ефективність використання номерного фонду, рівень організації бізнес-процесів, якість обслуговування клієнтів, рівень цифровізації управлінських процедур, ефективність роботи персоналу та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. При цьому навіть значний ресурсний потенціал не гарантує високих фінансових результатів за відсутності ефективної системи організації діяльності.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням управління підприємствами готельного господарства, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексного організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості готелю, який би інтегрував інструменти діагностики діяльності, організаційної оптимізації, управління якістю сервісу, цифрової трансформації, управління доходами та контролінгу

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Піюренко Ілона Олексіївна, 2026

результативності. Саме вищевикладене зумовлює актуальність дослідження та необхідність пошуку нових підходів до забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства в сучасних умовах.

Науковий інтерес до проблематики ефективної організації готельного господарства зумовлений зростанням ролі індустрії гостинності у розвитку економіки, посиленням конкурентної боротьби на ринку готельних послуг та необхідністю забезпечення стабільної прибутковості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Значна кількість наукових досліджень присвячена вивченню взаємозв'язку між якістю управління, організацією бізнес-процесів, рівнем сервісу та фінансовими результатами діяльності готелів.

Теоретичні засади оцінювання прибутковості готельних підприємств та впливу організаційних чинників на фінансові результати висвітлено у працях Т. В. Дайка та М. Д. Олсена [1]. Вагомий внесок у розвиток теорії управління готельним господарством зробили Д. К. Хейс, Д. Д. Нінемайер та А. А. Міллер [2]. Питання забезпечення прибутковості шляхом застосування сучасних інструментів управління доходами та фінансового аналізу досліджували Т. Токер [3], а також М. Мілосавлєвич, Н. Міланович і С. Бенкович [4]. Особливу увагу проблемам управління якістю послуг приділено у працях В. С. Мілованович [5], який розглядає концепцію TQM. Взаємозв'язок між якістю сервісу та фінансовими результатами діяльності готельних підприємств досліджували Ч. М. Чень та Ю. С. Лін [6].

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад організації готельного господарства зробили М. П. Мальська та І. Г. Пандяк [7]. Значний науковий інтерес становлять також праці М. Г. Бойко та Л. М. Гопкало [8], а також О. М. Головка, Н. С. Кампова, С. С. Махлинця і Г. В. Симочка [9], у яких досліджено питання організації діяльності готельних підприємств. Проблеми цифрової трансформації та впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств гостинності висвітлено у працях О. В. Дишкантюк, К. В. Власюк та А. В. Марковської [10], а також О. В. Дишкантюк і К. В. Власюк [11]. Питання розвитку ринку готельних послуг, маркетингового забезпечення діяльності підприємств та адаптації готельного бізнесу до сучасних умов господарювання досліджували Л. Матвійчук, М. Лепкий та Д. Молнар-Бабіля [12], а також С. Погасій, Ю. Краснокутська та І. Нікітіна [13]. Окремі аспекти фінансового забезпечення розвитку готельного господарства розкрито у роботах С. М. Мархоноса [14]. Л. Ф. Литвинець [15] наголошує на необхідності формування довгострокових стратегій розвитку готельних підприємств, які б забезпечували їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.

Попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам діяльності підприємств готельного господарства, недостатньо уваги приділено питанням формування комплексного механізму забезпечення прибутковості закладів гостинності, який би інтегрував інструменти операційного менеджменту, управління якістю сервісу, цифрової трансформації, управління доходами та контролінгу результативності. Це зумовлює необхідність наукових розвідок у цьому напрямі та визначає мету статті.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є удосконалення теоретичних засад ефективної організації готельного господарства та розробка механізму забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження

За сучасних умов розвитку туристичної індустрії ефективна організація готельного господарства визначає конкурентоспроможність і прибутковість закладу розміщення. Динамічність ринкового середовища, цифровізація бізнес-процесів, зростання вимог споживачів до якості сервісу та посилення конкуренції між готельними мережами зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління готельними підприємствами.

У літературі прибутковість готелю розглядається як результат фінансово-господарської діяльності та як комплексний показник ефективності організації операційних процесів, управління персоналом, маркетингової діяльності, сервісної політики та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Фундаментальні дослідження [1] показали, що найбільш прибуткові готелі характеризуються вищою ефективністю організації операційних процесів, кращим контролем витрат і вищою якістю управління номерним фондом порівняно з менш успішними закладами.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління готельним господарством зробили Д. К. Хейс та Д. Д. Нінемайер [2], які розглядають ефективне управління готелем як систему взаємопов'язаних функціональних підсистем, що охоплюють фронт-офіс, хаускіпінг, службу харчування, маркетинг, фінанси, управління персоналом і систему безпеки. Науковці наголошують, що ключовим завданням менеджменту є забезпечення узгодженого функціонування всіх структурних підрозділів для досягнення фінансових цілей підприємства.

Представники американської школи готельного менеджменту [3] обґрунтували концепцію «Управління доходами», відповідно до якої максимізація прибутку досягається шляхом оптимізації ціноутворення, управління завантаженням номерного фонду та прогнозування попиту, що, порівняно з іншими підходами, дає змогу підвищувати дохідність одного номера та забезпечувати раціональне використання ресурсів готелю.

Дослідження сербських вчених [4] довели, що прибутковість готелю значною мірою залежить від рівня задоволеності клієнтів, ринкової частки підприємства та ефективності управління якістю послуг. Водночас розмір підприємства не завжди є визначальним фактором прибутковості, якщо відсутня належна організація бізнес-процесів.

У контексті нашого дослідження звернемо увагу на концепцію «Total Quality Management», відповідно до якої довгострокова прибутковість забезпечується через безперервне вдосконалення якості послуг, розвиток командної роботи, клієнтоорієнтованість та залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності підприємства [5].

Дослідження тайванських науковців [6] підтверджують наявність прямого зв'язку між якістю сервісу та фінансовими результатами готелю. Особливого значення набуває ефективне управління персоналом, оскільки витрати на оплату праці становлять значну частину собівартості готельних послуг.

Українська ж наукова школа готельно-ресторанного бізнесу розглядає ефективну організацію готельного господарства як комплексну систему управління, у межах якої поєднуються організаційні, економічні, технологічні та соціально-психологічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасне готельне підприємство функціонує як складна відкрита соціально-економічна система, ефективність якої визначається не лише фінансовими результатами, а й якістю обслуговування, рівнем задоволеності споживачів, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективністю використання ресурсного потенціалу.

Значний внесок в формування теоретичних засад організації готельного господарства здійснили вчені М. П. Мальська та І. Г. Пандяк [7], які визначають готельний бізнес як складову індустрії гостинності, що базується на поєднанні управлінських, організаційних і технологічних процесів. Науковці обґрунтовують, що ефективність

діяльності готельного підприємства значною мірою залежить від рівня координації функціональних підрозділів, раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, впровадження сучасних методів менеджменту та забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів.

У працях М. Г. Бойко та Л. М. Гопкало [8] ефективна організація готельного господарства трактується як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо формування організаційної структури підприємства, забезпечення належного рівня сервісу, управління персоналом та оптимізації виробничо-господарських процесів. Дослідники наголошують, що конкурентоспроможність готелю безпосередньо залежить від здатності менеджменту забезпечувати якість послуг на всіх етапах обслуговування клієнта – від бронювання до завершення перебування гостя.

Вітчизняні науковці [7, 9] також акцентують увагу на необхідності побудови раціональної організаційної структури управління. Вона повинна забезпечувати чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами, сприяти оперативному ухваленню управлінських рішень і мінімізувати дублювання функцій. Раціональна організаційна структура створює передумови для ефективної взаємодії між службою прийому та розміщення, службою експлуатації номерного фонду, маркетинговим відділом, фінансовою службою та іншими підрозділами підприємства.

Однією з ключових умов ефективного функціонування готельного підприємства українські дослідники [7, 9] вважають формування сучасної системи управління персоналом. У сфері гостинності людський фактор є визначальним елементом створення споживчої цінності послуги, оскільки саме працівники безпосередньо формують враження клієнта про заклад. У зв'язку з цим особливого значення набувають механізми мотивації персоналу, системи професійного навчання, розвитку компетентностей, оцінювання результативності праці та формування корпоративної культури сервісу. Високий рівень професіоналізму працівників сприяє підвищенню якості обслуговування та формуванню лояльності клієнтів.

У дослідженнях українських учених [8, 9] вагоме місце займає проблема забезпечення високого рівня сервісу. Якість готельної послуги розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що включає комфортність умов проживання, оперативність обслуговування, професіоналізм персоналу, безпеку перебування та індивідуалізацію послуг. Науковці підкреслюють, що саме якість сервісу є одним із ключових чинників формування позитивної ділової репутації готелю та забезпечення його довгострокової прибутковості.

В дослідженнях Дишкантюк О. В., Власюк К. В. та інших [10, 11] приділяють велику увагу цифровій трансформації готельного бізнесу. Вітчизняні науковці наголошують, що використання сучасних інформаційних технологій дає змогу підвищити ефективність управління номерним фондом, автоматизувати процеси бронювання, обліку та контролю, оптимізувати взаємодію з клієнтами й підвищити якість управлінських рішень. Особливого значення набувають системи «Property Management System», Customer Relationship Management, електронні канали бронювання та інструменти цифрового маркетингу, які забезпечують підвищення операційної ефективності підприємства.

Деякі дослідники вважають клієнтоорієнтовану маркетингову політику складовою ефективної організації готельного господарства [12, 13]. У сучасних умовах успішність готельного підприємства значною мірою залежить від здатності формувати довгострокові відносини зі споживачами, оперативно реагувати на зміни їхніх потреб та використовувати інструменти цифрового маркетингу для просування послуг. У цьому контексті маркетинг розглядається не лише як засіб залучення клієнтів, а як стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

Не менш важливою умовою забезпечення прибутковості готельного підприємства є оптимізація витрат і ефективне використання ресурсів. Вчені [10, 11, 14] підкреслюють, що високий рівень витратомісткості готельного бізнесу зумовлює необхідність постійного контролю за використанням матеріальних, енергетичних, фінансових і трудових ресурсів. Ефективна система управління витратами дозволяє не лише зменшити собівартість послуг, а й підвищити фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливе місце у працях вітчизняних науковців займає стратегічне управління розвитком готельних підприємств. Литвинець Л. Ф. [15] обґрунтовує необхідність використання стратегічного підходу до управління підприємствами готельного господарства, що передбачає довгострокове планування діяльності, аналіз зовнішнього середовища, оцінювання конкурентних переваг і формування стратегій розвитку відповідно до тенденцій ринку гостинності. Стратегічне управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та забезпечувати стійке економічне зростання.

Характерною особливістю сучасних українських досліджень є акцент на адаптації міжнародного досвіду управління готельним бізнесом до умов функціонування вітчизняного ринку. Дослідники [12, 15] наголошують, що використання світових практик управління якістю, цифровізації, управління доходами, стандартизації сервісу та розвитку людського капіталу має враховувати специфіку українського середовища, зокрема сезонність туристичних потоків, регіональні особливості попиту, економічну нестабільність і високий рівень невизначеності. Саме адаптивне поєднання міжнародного досвіду та національних особливостей розглядається як одна з ключових передумов підвищення ефективності функціонування підприємств готельного господарства в Україні.

На нашу думку, ефективна організація готельного господарства буде доцільно розуміти як систему управління ресурсами, бізнес-процесами, сервісом та клієнтським досвідом, яка забезпечуватиме максимізацію прибутковості підприємства через досягнення оптимального співвідношення між рівнем витрат, якістю обслуговування та задоволеністю споживачів.

Ми переконані, що прибутковість тоді буде не лише фінансовим результатом діяльності, а й інтегральним показником ефективності управління всіма елементами готельної системи.

З метою покращення діяльності підприємств гостинності, ми пропонуємо організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства. Ми бачимо його як систему взаємопов’язаних управлінських, організаційних, економічних та інформаційних інструментів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення довгострокового зростання фінансових результатів підприємства (рис. 1).

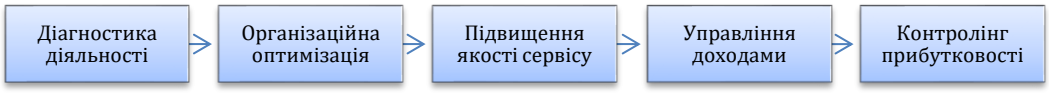


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства. *Джерело: авторська розробка*

Концептуально запропонований механізм ґрунтується на принципі безперервного управлінського циклу, відповідно до якого результати кожного етапу стають інформаційною основою для ухвалення рішень на наступному етапі. Таким чином ми сформуємо замкнений контур управління прибутковістю, що забезпечить адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Першочерговим елементом механізму стане комплексна діагностика поточного стану підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінювання ключових параметрів функціонування готелю, які безпосередньо впливають на його прибутковість. Особлива увага приділяється аналізу рівня завантаженості номерного фонду, який є одним із головних показників ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Поряд із цим проводиться детальне дослідження структури витрат, що дозволяє визначити найбільш витратомісткі напрями діяльності та виявити резерви підвищення ефективності. Важливим складником діагностичного блоку є аналіз відгуків клієнтів, оцінювання рівня їхньої задоволеності якістю послуг і виявлення проблемних аспектів сервісу. Одночасно здійснюється оцінювання продуктивності праці персоналу, ефективності використання робочого часу та відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Результатом цього етапу є формування аналітичної бази для подальшого удосконалення системи управління готелем.

На основі отриманих результатів діагностики реалізується комплекс заходів із підвищення операційної ефективності підприємства. Тут переглядаються та удосконалюються наявні бізнес-процеси, усувається дублювання функцій, скорочуються непродуктивні витрати часу та ресурсів. Особлива увага приділяється автоматизації операційних процесів, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та підвищити швидкість обробки інформації. Паралельно проводиться оптимізація кадрового забезпечення шляхом раціонального розподілу функціональних обов'язків, удосконалення організаційної структури управління та формування ефективної системи внутрішньої комунікації. У результаті створюються передумови для підвищення продуктивності діяльності підприємства та скорочення операційних витрат.

Центральне місце в механізмі займає блок управління якістю сервісу, оскільки в сучасній індустрії гостинності якість обслуговування є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг. На цьому етапі здійснюється стандартизація процесів обслуговування відповідно до міжнародних вимог і внутрішніх стандартів підприємства. Важливим напрямом є систематичне професійне навчання персоналу, розвиток сервісних компетентностей працівників і формування корпоративної культури гостинності. Значну роль відіграє впровадження CRM-систем, які забезпечують накопичення інформації про клієнтів, персоналізацію обслуговування та підтримку довгострокових відносин із гостями.

Наступним елементом механізму є система управління доходами, що базується на сучасних підходах до їх управління. Основною метою цього етапу є забезпечення максимально ефективного використання номерного фонду та оптимізація структури доходів підприємства. Для цього використовуються інструменти прогнозування попиту, сегментації клієнтів, динамічного ціноутворення та управління тарифною політикою. Важливим напрямом є також оптимізація каналів продажу шляхом поєднання прямих каналів бронювання, онлайн-платформ, туристичних агентств і корпоративних партнерств. Такий підхід дозволяє не лише збільшити обсяги реалізації послуг, а й мінімізувати витрати на залучення клієнтів. Результатом функціонування цього блоку є зростання доходності номерного фонду та підвищення фінансової результативності підприємства.

Завершальним етапом механізму є система контролінгу прибутковості, яка забезпечує постійний моніторинг досягнення встановлених цілей. На цьому етапі здійснюється контроль ключових показників ефективності діяльності, аналізуються причини відхилень фактичних результатів від запланованих, визначаються фактори, що стримують розвиток підприємства. На основі отриманих результатів ухвалюються коригувальні управлінські рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів, сервісної політики, маркетингової діяльності та системи управління персоналом.

Таким чином формується безперервний цикл удосконалення діяльності готелю, спрямований на забезпечення його довгострокової прибутковості.

Практична цінність запропонованого механізму полягає у можливості його використання керівниками підприємств готельного господарства для формування комплексної системи управління прибутковістю, орієнтованої на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, покращення якості обслуговування та зростання доходності номерного фонду. Впровадження механізму сприятиме своєчасному виявленню проблемних зон у діяльності підприємства, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зміцненню конкурентних позицій на ринку гостинності та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості готельного бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

За сучасних умов розвитку індустрії гостинності ефективна організація готельного господарства є однією з визначальних передумов забезпечення прибутковості та довгострокової конкурентоспроможності закладів розміщення. Вивчення наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених дозволило встановити, що прибутковість готельного підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають якість сервісу, ефективність управління персоналом, рівень організації бізнес-процесів, використання цифрових технологій, результативність маркетингової діяльності та ефективність управління доходами.

Сучасне готельне підприємство доцільно розглядати як складну соціально-економічну систему, в якій фінансові результати є наслідком узгодженої взаємодії всіх функціональних підсистем. У зв'язку з цим ефективна організація готельного господарства повинна базуватися на принципах системності, клієнтоорієнтованості, адаптивності, безперервного вдосконалення та цифрової трансформації управлінських процесів. Ми пропонуємо розуміти ефективну організацію готельного господарства як систему управління ресурсами, бізнес-процесами, сервісом та клієнтським досвідом, спрямованої на забезпечення оптимального співвідношення між рівнем витрат, якістю обслуговування та рівнем задоволеності споживачів. На відміну від існуючих підходів, запропоноване нам визначення дозволяє розглядати прибутковість не лише як фінансовий результат діяльності, а як інтегральний показник ефективності функціонування всієї системи управління підприємством.

Ми пропонуємо організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств готельного господарства, який об'єднує етапи комплексної діагностики діяльності, організаційної оптимізації бізнес-процесів, управління якістю сервісу, управління доходами та контролінгу результативності. Запропонований механізм формує безперервний цикл удосконалення діяльності підприємства та забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Наукова новизна запропонованого механізму полягає у поєднанні інструментів операційного менеджменту, управління клієнтським досвідом, цифрової трансформації та управління доходністю в межах єдиного організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості готелю. Практична

цінність удосконалених теоретико-методичних положень визначається можливістю її використання керівниками підприємств готельного господарства для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат, покращення якості обслуговування, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стійкого зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного підходу до оцінювання ефективності впровадження запропонованого механізму та формуванням системи інтегральних показників моніторингу прибутковості підприємств готельного господарства в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності.

Література

1. Dyke T. V., Olsen M. D. A Comparison of Performance Variables of Highly Profitable Mid-Priced Hotels/Motels with Marginally Profitable or Losing Operations. *The Journal of Hospitality Financial Management*. 1991. Vol. 1, Iss. 1. P. 76–85. DOI: https://doi.org/10.1080/10913211.1991.10653618
2. Hayes D. K., Ninemeier J. D., Miller A. A. Hotel Operations Management. 3rd ed. Boston : Pearson Education, 2016. 624 p.
3. Toker T. The operating profit flow method as a profitability analysis tool for hospitality enterprises. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 125. Article 103997. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103997
4. Milosavljević M., Milanović N., Benković S. Antecedents of Hotel Profitability: Empirical Evidence from Belgrade. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. 2017. Vol. 21, No. 81. P. 77–85. DOI: https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0031
5. Milovanović V. S. Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry. *Industrija*. 2014. Vol. 42, No. 3. P. 115–127. DOI: https://doi.org/10.5937/industrija42-5905
6. Chen C. M., Lin Y. C. Does better service induce higher profitability? Evidence from Taiwanese Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. Vol. 31, Iss. 4. P. 1330–1332. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.010
7. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 221 с.
8. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.
9. Організація готельного господарства : навч. посіб. / О. М. Головко та ін. Ужгород, 2010. 583 с.
10. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4
11. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. Вип. 38. С. 38–46. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-5682/2023/38/07
12. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68
13. Погасій С., Краснокутська Ю., Нікітіна І. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. С. 180–190. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.180
14. Мархонос С. М. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельного господарства України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14, ч. 2. С. 35–39.
15. Литвинець Л. Ф. Стратегічне управління підприємством готельного господарства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 197–203.

References

1. Dyke, T. V., & Olsen, M. D. (1991). A Comparison of Performance Variables of Highly Profitable Mid-Priced Hotels/Motels with Marginally Profitable or Losing Operations. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 1(1), 76–85. https://doi.org/10.1080/10913211.1991.10653618
2. Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Miller, A. A. (2016). *Hotel Operations Management* (3rd ed.). Pearson Education.
3. Toker, T. (2025). The operating profit flow method as a profitability analysis tool for hospitality enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 125, Article 103997. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103997
4. Milosavljević, M., Milanović, N., & Benković, S. (2017). Antecedents of Hotel Profitability: Empirical Evidence from Belgrade. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(81), 77–85. https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0031
5. Milovanović, V. S. (2014). Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry. *Industrija*, 42(3), 115–127. https://doi.org/10.5937/industrija42-5905
6. Chen, C. M., & Lin, Y. C. (2012). Does better service induce higher profitability? Evidence from Taiwanese Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1330–1332. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.010
7. Malska, M. P., & Pandiak, I. H. (2021). *Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka* [Hotel business: Theory and practice]. Tsentr uchbovoi literatury.
8. Boiko, M. H., & Hopkalo, L. M. (2006). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. KNTEU.
9. Golovko, O. M., Kampov, N. S., Makhlynets, S. S., & Symochko, H. V. (2010). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Uzhhorod.
10. Dyshkaniuk, O. V., Vlasiuk, K. V., & Markovska, A. V. (2024). Innovatsiini tekhnolohii shtuchnoho intelektu v restorannomu biznesi [Innovative artificial intelligence technologies in restaurant business]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Geographica et Recreatio*, (2), 50–57. https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4
11. Dyshkaniuk, O. V., & Vlasiuk, K. V. (2023). Hotelnyi i restorannyi biznes u chas viiny [Hotel and restaurant business during the war]. *Naukovi zapysky Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [*Scientific Notes of International Humanitarian University*], (38), 38–46. https://doi.org/10.32782/2663-5682/2023/38/07
12. Matviichuk, L., Lepkyi, M., & Molnar-Babilia, D. (2021). Rehionalnyi analiz rozvytku hotelnoho hospodarstva v Ukraini [Regional analysis of hotel business development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [*Economy and Society*], (31). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68
13. Pohasii, S., Krasnokutska, Yu., & Nikitina, I. (2019). Analiz osnovnykh trendiv rozvytku rynku hotelnykh posluh [Analysis of the main trends in the development of the hotel services market]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva* [*Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*], (23), 180–190. https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.180
14. Markhonos, S. M. (2017). Analiz suchasnoho stanu ta finansove zabezpechennia rozvytku hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Analysis of current state and financial support for development of hotel industry of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [*Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*], 14(2), 35–39.
15. Lytvynets, L. F. (2013). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom hotelnoho hospodarstva [Strategic management of hotel enterprise]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii* [*Scientific Works of National University of Food Technologies*], (52), 197–203.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.08.2026 **Прийнята до друку / Accepted 14.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026