

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму

_____ Гриценко І. С.
(підпис)

_____ Мельниченко С.В.
(підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

« _____ » _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Вдосконалення застосування адміністративно-розпорядчих
методів управління підприємством готельного господарства»**

**Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Гопкало Л.М.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доцент

(підпис)

Гопкало Л.М.

Виконав

(підпис)

Потапов М.В.

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1. Сутність та значення адміністративно-розпорядчих методів управління у підприємстві готельного господарства	7
1.2. Особливості використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства	15
1.3. Методичні підходи використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «HILTON KYIV», М.КИЇВ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Дослідження адміністративно-розпорядчих методів управління, що використовуються підприємством готельного господарства.....	43
2.3. Оцінка ефективності використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «HILTON KYIV», М. КИЇВ	54
3.1. Розробка пропозицій удосконалення використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства.....	54
3.2. Формування комплексу заходів удосконалення використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства	56
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми: Сучасний етап розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції, зростаючими вимогами клієнтів до якості послуг і рівня сервісу. У таких умовах важливою умовою забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства є впровадження та вдосконалення дієвих методів управління. Одним із ключових інструментів у цій сфері виступають адміністративно-розпорядчі методи, які забезпечують організованість, дисциплінованість та контроль у діяльності персоналу, сприяючи досягненню стратегічних і тактичних цілей готельного підприємства.

Предметом дослідження є процес використання адміністративно-розпорядчих методів управління у практичній діяльності підприємства готельного господарства.

Об'єктом дослідження обрано готель «Hilton Kyiv» — п'ятизірковий заклад, що працює за міжнародними стандартами, має високу репутацію на ринку готельних послуг та є прикладом поєднання класичного сервісу й сучасного управління.

Метою дослідження є аналіз ефективності використання адміністративно-розпорядчих методів управління в діяльності готелю «Hilton Kyiv» та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів готельного бізнесу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад управління; порівняльний аналіз – для дослідження різних підходів до застосування адміністративно-розпорядчих методів; системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між управлінськими процесами; економічний аналіз – для оцінки ефективності управлінських рішень; а також метод експертних оцінок і спостереження – для збору первинної інформації на досліджуваному підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів і рекомендацій у діяльності готелю «Hilton Kyiv» та інших підприємств готельного господарства для покращення організаційної структури, зміцнення управлінської дисципліни, підвищення ефективності управління персоналом і загальної конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність, роль і значення адміністративно-розпорядчих методів управління у системі менеджменту підприємств готельного господарства.
2. Визначити особливості застосування адміністративно-розпорядчих методів у сучасному готельному бізнесі.
3. Надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності готелю «Hilton Kyiv».
4. Проаналізувати діючі адміністративно-розпорядчі методи управління, які використовуються на підприємстві.
5. Оцінити ефективність використання адміністративно-розпорядчих методів у діяльності готелю.
6. Розробити напрями удосконалення адміністративно-розпорядчих методів управління у готелі «Hilton Kyiv».
7. Провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на ефективність управління підприємством.

Предмет дослідження: адміністративно-розпорядчі методи управління підприємством готельного господарства та їх вплив на ефективність функціонування.

Об'єкт дослідження: процес формування адміністративно-розпорядчих методів управління у готельному комплексі Hilton Kyiv.

Мета дослідження: розроблення та обґрунтування теоретичних і практичних засад формування ефективних адміністративно-розпорядчих методів управління у готельно-ресторанному підприємстві.

Методи дослідження: у роботі застосовано методи аналізу та синтезу,

структурно-функціонального підходу, порівняльного аналізу, моделювання, статистичних узагальнень та системного підходу.

Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані для удосконалення адміністративно-розпорядчих методів управління на підприємствах сфери гостинності, підвищення якості обслуговування та формування стійкої репутації.

Робота викладена на 90 сторінках, містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення адміністративно-розпорядчих методів управління у підприємстві готельного господарства

Адміністративно-розпорядчі методи управління становлять собою систему управлінського впливу, що базується на силі формальної влади керівника та використанні правових і організаційних важелів. Вони регламентують поведінку працівників шляхом видання наказів, розпоряджень, інструкцій, а також через контроль за їх виконанням. Ці методи забезпечують внутрішній порядок, дисципліну, чітку взаємодію між структурними підрозділами та ефективну реалізацію функціональних обов'язків персоналу.

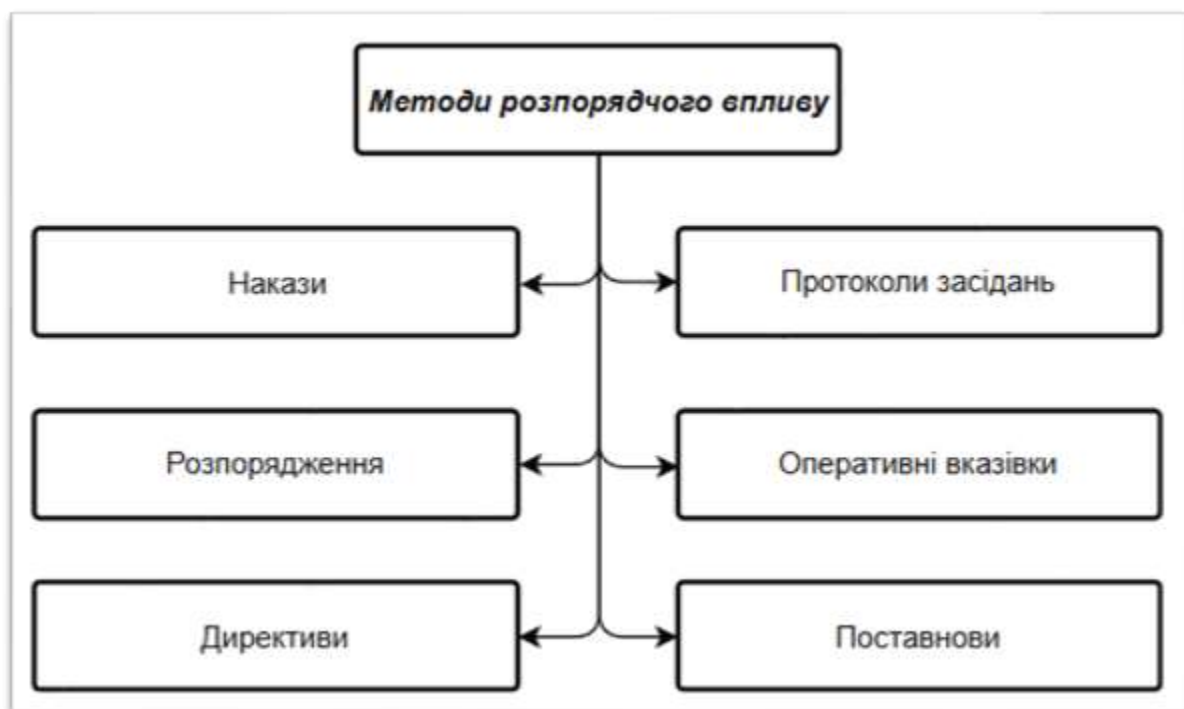


Рис. 1.1. Класифікація методів організаційно-стабілізуючого впливу
Джерело: розроблено автором.

У контексті готельного господарства адміністративно-розпорядчі методи набувають особливого значення, оскільки діяльність готельного підприємства характеризується високим ступенем регламентованості, необхідністю

дотримання стандартів обслуговування, швидкістю реагування на запити клієнтів і високим рівнем відповідальності за результат. Завдяки таким методам управління забезпечується виконання стратегічних і тактичних завдань підприємства, ефективно координується діяльність підрозділів, досягається дисциплінованість та організованість у роботі персоналу.[14]

Адміністративно-розпорядчі методи тісно пов'язані з організаційною структурою управління та функціональним розподілом обов'язків. У готельному господарстві це проявляється у чіткому визначенні ієрархії підпорядкування, встановленні регламентів, графіків роботи, правил внутрішнього розпорядку, інструкцій з обслуговування гостей та інших нормативних документів. Ці елементи не лише дисциплінують працівників, а й формують єдиний стандарт поведінки, що, у свою чергу, підвищує якість надання послуг та задоволеність клієнтів.

Особливістю адміністративно-розпорядчих методів є їх безпосередня залежність від особистих якостей керівника, його управлінського стилю, здатності до делегування повноважень, ефективної комунікації та організації контролю. Успішне застосування цих методів передбачає дотримання принципів законності, об'єктивності, доцільності та відповідальності за прийняті рішення. Якщо ці умови не дотримуються, адміністративно-розпорядчий вплив може викликати зворотну реакцію – формальне виконання обов'язків, психологічну напругу в колективі та зниження продуктивності праці.[18]

Важливо також зазначити, що адміністративно-розпорядчі методи не є ізольованими від інших видів управлінських методів – економічних та соціально-психологічних. Навпаки, вони мають застосовуватися в комплексі, доповнюючи один одного та створюючи ефективну систему управління. Таке поєднання дозволяє досягти балансу між контролем і мотивацією, субординацією та залученням персоналу до прийняття управлінських рішень.

Адміністративно-розпорядчі методи є невід'ємною складовою ефективного управління готельним підприємством, що дозволяє забезпечити

стабільну організацію діяльності, дотримання стандартів сервісу, оперативне вирішення виробничих завдань і високий рівень відповідальності працівників. Раціональне використання цих методів сприяє підвищенню якості послуг, зміцненню корпоративної культури та покращенню загального іміджу готельного закладу на ринку.

У структурі адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства виділяють низку ключових компонентів, які забезпечують організовану, дисципліновану та ефективну діяльність персоналу. До основних компонентів належать:

1. Накази, розпорядження та вказівки керівництва - це офіційні управлінські документи, які мають обов'язковий характер для виконання всіма працівниками підприємства. Вони визначають завдання, терміни їх реалізації, відповідальних осіб, а також регламентують поточну операційну діяльність готельного підприємства.

2. Правила внутрішнього трудового розпорядку - цей документ регламентує режим роботи, правила поведінки працівників, порядок прийому на роботу і звільнення, дисциплінарну відповідальність та інші аспекти трудових відносин. Його дотримання забезпечує організованість у роботі персоналу та злагоджене функціонування підприємства.

3. Посадові інструкції працівників - містять чітко визначені функціональні обов'язки, права та відповідальність кожного співробітника. Посадові інструкції сприяють підвищенню персональної відповідальності та уникненню дублювання обов'язків у колективі.

4. Організаційна ієрархія та підпорядкованість - у межах адміністративно-розпорядчої системи важливу роль відіграє чітка вертикаль управління, яка забезпечує злагоджене виконання управлінських рішень і дає змогу уникнути суперечностей у комунікації.

5. Контроль за виконанням управлінських рішень - цей компонент включає перевірку якості виконання обов'язків, дотримання стандартів обслуговування, аналіз результатів діяльності персоналу. На його основі

ухвалюються рішення про заохочення або застосування дисциплінарних заходів.

6. Регламенти та стандарти обслуговування - це внутрішні документи, які встановлюють порядок надання готельних послуг, етичні норми взаємодії з гостями, правила зовнішнього вигляду працівників тощо. Вони є важливою основою для забезпечення єдиних стандартів якості сервісу.

7. Службова документація та внутрішня ділова кореспонденція - забезпечує оперативну комунікацію між підрозділами підприємства, передачу вказівок, звітів, інформації щодо виконання доручень, змін у розкладі або нормативній базі.

8. Дисциплінарна відповідальність і система заохочень - використовується для впливу на поведінку працівників: у разі порушення трудової дисципліни застосовуються стягнення, а за сумлінне виконання обов'язків — винагороди. Це стимулює відповідальне ставлення до праці та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі.[27]

У сукупності ці компоненти формують цілісну систему адміністративного впливу, яка забезпечує чітку організацію трудових процесів, контроль за результатами діяльності, підвищення виконавчої дисципліни та відповідальності працівників. Їх узгоджене функціонування є необхідною умовою ефективного управління сучасним готельним підприємством.

Адміністративно-розпорядчі методи управління відіграють провідну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства готельного господарства, адже вони становлять основу організаційної структури управління, спрямованої на досягнення чітко визначених цілей. У межах сучасного менеджменту вони виконують функцію формального впливу, що дозволяє встановити нормативно визначені взаємовідносини між керівниками та підлеглими, забезпечити узгодженість дій працівників і дотримання встановлених стандартів обслуговування.

В умовах готельного підприємства, де обслуговування клієнтів потребує

чіткої координації дій персоналу, дотримання технологічної послідовності виконання операцій і оперативного реагування на запити споживачів, адміністративно-розпорядчі методи виступають гарантією організованості та відповідальності. Завдяки ним формуються внутрішні регламенти, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, а також впроваджується система внутрішнього контролю, яка забезпечує неухильне виконання службових обов'язків.[8]

Ключовим аспектом ролі адміністративно-розпорядчих методів є підтримка трудової дисципліни. Саме через механізми адміністративного впливу встановлюється обов'язковий для виконання порядок, забезпечується єдність дій, виконується контроль за дотриманням норм і правил поведінки персоналу. Це, своєю чергою, сприяє зменшенню ризиків організаційного хаосу, підвищує відповідальність працівників, створює стабільне внутрішнє середовище.

Важливою є і мотиваційна роль адміністративно-розпорядчих методів, яка реалізується через систему заохочень і стягнень. За належного застосування ці методи дозволяють не лише забезпечити покарання за порушення трудової дисципліни, а й формувати культуру відповідального ставлення до роботи. Це особливо актуально для сфери гостинності, де людський фактор є визначальним у формуванні позитивного клієнтського досвіду.[15]

Крім того, адміністративно-розпорядчі методи сприяють підвищенню керованості організації. Вони забезпечують впорядкування процесів управління, дозволяють оперативно реалізовувати управлінські рішення, координувати дії між підрозділами та впроваджувати організаційні зміни. У кризових або нестабільних умовах саме адміністративно-розпорядчі заходи дають змогу швидко реагувати на загрози, зберігаючи контроль над ситуацією.

Таким чином, роль адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному господарстві полягає не лише у забезпеченні формального підпорядкування, а й у створенні стабільного управлінського середовища,

підтримці дисципліни, забезпеченні відповідальності персоналу та ефективного досягненні цілей підприємства. Їх грамотне та збалансоване застосування є запорукою успішної організації внутрішніх процесів і високої якості обслуговування клієнтів у готельній сфері.

Інструктування	Регламентування	Нормування
<ul style="list-style-type: none"> • Методичні вказівки • Рекомендації • Інструкції • Карти трудових процесів 	<ul style="list-style-type: none"> • Правила внутрішнього трудового розпорядку • Посадові інструкції • Положення про підрозділи • Статут підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні нормативи • Технічні нормативи • Технологічні нормативи • Організаційні нормативи

Рис. 1.2. Методи організаційно-стабілізувального впливу

Джерело: розроблено автором.

У сучасних умовах цифрової трансформації важливою передумовою ефективного функціонування підприємств готельного господарства є інтеграція новітніх технологій у систему управління. Це повною мірою стосується і адміністративно-розпорядчих методів управління, які завдяки технологічним рішенням набувають нових форм реалізації, стають більш оперативними, гнучкими та контрольованими.[45]

Одним із ключових технологічних інструментів є системи автоматизації управлінської документації (наприклад, ERP-системи, CRM-платформи, хмарні сервіси документообігу). За їх допомогою керівники готельних підприємств можуть оперативно створювати, розсилати та контролювати виконання наказів, розпоряджень, службових записок, інструкцій. Це дозволяє мінімізувати втрати інформації, забезпечити її швидке поширення між підрозділами, а також фіксувати терміни виконання та відповідальних осіб.

Іншою важливою складовою є використання цифрових інструментів для контролю за виконанням обов'язків персоналу. До таких засобів належать електронні системи обліку робочого часу, графіки змін, системи обліку результатів роботи (performance tracking), що автоматично фіксують дотримання внутрішніх регламентів. Вони підвищують прозорість управління,

дозволяють виявляти порушення дисципліни, обґрунтовано застосовувати заохочення чи стягнення.[36]

Крім того, важливу роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують ефективну внутрішню комунікацію між адміністрацією та персоналом. Месенджери корпоративного типу, мобільні додатки для співробітників, платформи для інформування про розпорядження та зміни у графіку – все це є сучасними аналогами традиційних розпорядчих засобів, але з вищим рівнем оперативності та доступності.

Суттєве значення має впровадження електронних навчальних платформ та систем внутрішнього підвищення кваліфікації, де адміністративні вимоги, стандарти та правила подаються у форматі відеоінструкцій, тестування, інтерактивних тренінгів. Це дозволяє не лише передавати розпорядчі настанови, а й перевіряти рівень їх засвоєння, що особливо актуально при зміні складу персоналу або запровадженні нових процедур обслуговування.

Системи електронного управління якістю (QMS) також сприяють реалізації адміністративно-розпорядчої функції, оскільки дозволяють виявляти та усувати відхилення від встановлених стандартів на основі зворотного зв'язку, скарг, оцінок клієнтів. На їх основі формуються нові управлінські рішення, які автоматично впроваджуються через систему розпорядчих дій.

Використання нових технологій значно посилює ефективність адміністративно-розпорядчих методів управління, переводячи їх із традиційної форми контролю та впливу у більш інтегровану, гнучку та аналітично обґрунтовану систему. Це дозволяє підвищити рівень виконавчої дисципліни, скоротити час реагування на управлінські виклики, знизити адміністративні витрати та покращити якість управління готельним підприємством загалом.[24]

Адміністративно-розпорядчі методи управління охоплюють систему організаційного впливу керівництва на працівників підприємства, що базується на офіційній владі, нормативних регламентах та внутрішньоорганізаційній дисципліні. У межах цієї системи розрізняють

кілька основних видів методів, які забезпечують чітку організацію, виконання обов'язків і контроль за діяльністю персоналу. Їх застосування особливо важливе у сфері готельного господарства, де якість сервісу прямо залежить від чіткої координації дій співробітників.

Першу групу становлять організаційні методи, які спрямовані на впорядкування внутрішньої структури підприємства, чітке розмежування обов'язків, визначення підпорядкованості та координацію роботи підрозділів. Вони передбачають розробку внутрішніх положень, інструкцій, регламентів, які забезпечують стабільність і передбачуваність організаційних процесів. До організаційних методів також належать нормування праці, планування графіків, складання структурних схем управління.[1]

Другою важливою групою є розпорядчі методи, які реалізуються через видання керівником підприємства наказів, розпоряджень, службових завдань і усних доручень. Ці управлінські рішення мають імперативний характер і є обов'язковими для виконання всіма підлеглими. Вони забезпечують швидке реагування на зміну обставин, впровадження нових завдань, а також контроль за їх своєчасним виконанням.

До адміністративно-розпорядчих методів належать також дисциплінарні методи, які покликані підтримувати трудову дисципліну та відповідальність працівників. Ці методи передбачають застосування як заходів стягнення (зауваження, догана, позбавлення премії, звільнення), так і заохочень (премії, подяки, грамоти) за сумлінне виконання посадових обов'язків. Таким чином формується система позитивної мотивації та профілактики порушень.

Окрему роль відіграють контрольні методи, що полягають у перевірці виконання поставлених завдань, дотримання стандартів обслуговування, правил поведінки та внутрішнього розпорядку. Ці методи реалізуються шляхом проведення внутрішніх аудитів, інспекцій, службових перевірок, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та оперативно на них реагувати.[17]

Завершує класифікацію група регламентуючих методів, яка охоплює систему документів і норм, що встановлюють правила поведінки працівників і

порядок виконання службових обов'язків. Сюди входять правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, стандарти обслуговування, корпоративні кодекси етики. Вони формують єдину нормативну базу, що регулює повсякденну діяльність персоналу та забезпечує однакові вимоги до якості обслуговування.

Узагальнюючи, варто зазначити, що ефективність адміністративно-розпорядчих методів управління безпосередньо залежить від їх комплексного і системного застосування. Вони мають тісний зв'язок з організаційною культурою підприємства, стилем керівництва та рівнем кваліфікації персоналу. Для підприємств готельного господарства правильне поєднання цих методів дозволяє досягти високої організованості, дисципліни та відповідальності, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень сервісу та задоволеність клієнтів.[19]

1.2. Особливості використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства

Застосування адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному господарстві має низку особливостей, зумовлених специфікою діяльності підприємств цієї галузі. Готель — це складна соціально-економічна система, яка функціонує в умовах безперервного обслуговування, високих очікувань клієнтів та жорсткої конкуренції. У таких умовах управління персоналом потребує не лише координації та контролю, а й високої оперативності, чіткості у прийнятті рішень та забезпечення безперервної дисципліни у щоденній роботі. Саме тому адміністративно-розпорядчі методи є незамінним інструментом в управлінській практиці готельного підприємства.

Однією з ключових особливостей використання адміністративно-розпорядчих методів у готельному бізнесі є постійна необхідність діяти в умовах регламентованих стандартів якості обслуговування. Працівники готелю повинні неухильно дотримуватися встановлених процедур, інструкцій

і правил, які фіксуються у внутрішніх нормативних документах. Це вимагає постійного адміністративного супроводу — видання наказів, проведення інструктажів, контролю за дотриманням стандартів та оперативного реагування у разі порушень.[2]

Іншою характерною рисою є високий ступінь персоналізованого обслуговування гостей, що передбачає чіткий розподіл відповідальності між працівниками, злагодженість їх дій та взаємну відповідальність. Адміністративно-розпорядчі методи в цьому випадку виступають як механізм забезпечення виконавчої дисципліни, дотримання субординації та швидкої передачі управлінських рішень у межах організаційної ієрархії.

Особливо важливою є роль контролю та нагляду за діяльністю персоналу. У готельному господарстві контроль має бути постійним, але водночас не створювати відчуття надмірного тиску. Ефективне застосування адміністративного контролю передбачає використання технологічних засобів (систем відеоспостереження, цифрових журналів змін, електронних карт доступу), що дозволяють автоматизувати процеси обліку й звітності, не порушуючи комфорту працівників і гостей.[26]

Ще однією особливістю є багаторівнева система підпорядкування, властива великим готельним підприємствам, де діє чіткий поділ між адміністративним, технічним, обслуговуючим та допоміжним персоналом. У такій структурі адміністративно-розпорядчі методи слугують засобом ефективної координації дій між різними підрозділами, а також забезпечення злагодженої роботи у змінному графіку, особливо в умовах цілодобового функціонування готелю.

Не менш важливою є і адаптивність адміністративно-розпорядчих методів до форс-мажорних ситуацій, які нерідко виникають у сфері гостинності: скасування бронювань, конфлікти з клієнтами, аварійні ситуації. У таких випадках оперативне застосування розпорядчих рішень — наказів, мобілізації ресурсів, зміни графіків — дозволяє швидко локалізувати проблему та зберегти репутацію готелю.

Основними рисами є:

- орієнтація на стандарти обслуговування;
- забезпечення виконавчої дисципліни;
- чітка ієрархія підпорядкування;
- високий рівень регламентації процесів;
- системність контролю;
- оперативність прийняття рішень;
- інтеграція з цифровими технологіями;
- поєднання з мотиваційними механізмами;
- спрямованість на безперервність обслуговування;
- адаптивність до організаційного середовища.

Особливості застосування адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному господарстві зумовлені потребою у високій виконавчій дисципліні, стандартизованості обслуговування, безперервній роботі підприємства, складною структурою персоналу та необхідністю оперативного управлінського реагування. Ефективне їх використання створює основу для досягнення стабільної якості послуг, задоволення клієнтів та підтримання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливу роль у регулюванні діяльності персоналу готельного господарства відіграє етичний кодекс. Він виступає не лише як сукупність морально-етичних норм, яких має дотримуватися персонал, а й як потужний інструмент адміністративно-розпорядчого впливу, що регулює поведінку працівників у межах професійної діяльності.[27]

У готельному господарстві, де постійна взаємодія з клієнтом є головним елементом сервісу, етичний кодекс сприяє формуванню високого рівня довіри, відповідальності та професіоналізму. Його наявність забезпечує єдині правила поведінки, дозволяє уникнути непорозумінь, створює основу для прийняття рішень у складних ситуаціях, а також підтримує позитивний імідж готелю в очах клієнтів і партнерів.

Етичний кодекс працівників готельного підприємства передбачає

дотримання загальнолюдських моральних норм та принципів професійної етики, що є запорукою якісного обслуговування клієнтів, належного внутрішнього середовища в колективі та позитивного іміджу організації. До ключових моральних якостей, яких повинні дотримуватися працівники, належать:

- повага до особистості - працівник зобов'язаний шанобливо ставитися до гостей, колег та керівництва незалежно від їхньої національності, віку, статі, соціального статусу чи релігійних переконань;

- чесність і порядність - працівник повинен бути правдивим, уникати обману або маніпуляцій, не зловживати довірою клієнтів та не допускати порушень службової етики;

- тактовність і ввічливість - поведінка має бути стриманою, чемною, доброзичливою, навіть у конфліктних ситуаціях або при високому навантаженні;

- відповідальність - працівник несе відповідальність за якість виконання своїх обов'язків, дотримання графіків, інструкцій, та має визнавати власні помилки;

- доброчесність у взаєминах з колегами - недопустимі інтриги, плітки, конфронтація або конкуренція, що шкодить роботі колективу;

- конфіденційність - працівники зобов'язані не розголошувати персональні дані клієнтів, фінансову інформацію або інші внутрішні відомості підприємства;

- толерантність та емоційна стриманість - здатність контролювати емоції, не відповідати агресією на провокації, діяти відповідно до професійних стандартів навіть у стресових умовах.[40]

Підсумовуючи, етичний кодекс виконує важливу регламентуючу функцію, оскільки фіксує прийнятні межі поведінки персоналу, стандарти спілкування з гостями, правила корпоративної взаємодії та конфліктологічні аспекти. Він підсилює адміністративно-розпорядчу систему, забезпечуючи не лише формальний, а й моральний контроль над виконанням службових

обов'язків.

Також важливим є мотиваційний вплив етичного кодексу. Працівники, які усвідомлюють, що вони є частиною організації з чітко визначеними цінностями, виявляють більшу лояльність, ініціативність та прагнення до професійного розвитку. Такий моральний орієнтир підвищує рівень внутрішньої дисципліни, знижує конфліктність у колективі та сприяє формуванню здорового психологічного клімату.[31]

Крім моральних засад, етичний кодекс вимагає від персоналу дотримання високого рівня професійної поведінки, що проявляється в наступних рисах:

- компетентність - знання функціональних обов'язків, стандартів обслуговування, вміння діяти в рамках регламентів та процедур;
- орієнтація на клієнта - вміння зрозуміти потреби гостей, передбачити їх очікування, створити для них комфортне середовище;
- оперативність - здатність швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення без зволікань у межах своїх повноважень;
- комунікабельність - вільне володіння мовою спілкування з гостями, доброзичлива манера говорити, вміння слухати і переконувати;
- організованість і пунктуальність - дотримання графіків, злагоджена робота з колегами, ефективне управління часом;
- акуратність і охайність - дотримання стандартів зовнішнього вигляду, чистота форми одягу, дотримання гігієнічних вимог;
- стійкість до стресу та фізичної втоми - здатність працювати в умовах емоційного та фізичного навантаження, зберігаючи якість обслуговування.[16]

Етичний кодекс є важливим доповненням до адміністративно-розпорядчих методів управління, оскільки дозволяє поєднувати формальні управлінські механізми з моральними регуляторами поведінки, що в результаті підвищує ефективність управління персоналом і якість обслуговування в готельному підприємстві.

1.3. Методичні підходи використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства

Раціональне використання адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному господарстві вимагає не лише розуміння їх сутності та ролі, а й застосування чітко визначених методичних підходів. Методичний підхід у цьому контексті означає сукупність принципів, засобів, процедур та інструментів, які забезпечують ефективне управління персоналом, дотримання стандартів обслуговування та організаційну дисципліну.

Регламентний підхід

Одним із ключових методичних підходів до застосування адміністративно-розпорядчих методів є регламентний підхід, який передбачає системну формалізацію управлінських процесів у межах підприємства. Цей підхід базується на створенні та впровадженні внутрішньоорганізаційних нормативних документів, які чітко визначають порядок виконання посадових обов'язків, взаємодії між структурними підрозділами, відповідальність працівників та вимоги до професійної поведінки.

У готельному господарстві регламентний підхід реалізується через такі документи, як правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, стандарти обслуговування, положення про підрозділи, графіки чергувань, регламенти прийому та виселення гостей. Ці документи є інструментами адміністративного впливу, оскільки мають обов'язковий характер для виконання та визначають рамки поведінки кожного працівника.

Важливою характеристикою регламентного підходу є його стабілізуюча функція, яка забезпечує передбачуваність у діях персоналу, мінімізує ризики помилок або невиконання обов'язків, а також підвищує ефективність внутрішнього контролю. Крім того, регламентованість сприяє адаптації нових співробітників, оскільки забезпечує зрозумілу та логічно побудовану систему вимог до їхньої діяльності.

У практиці сучасного готельного бізнесу регламентний підхід також

тісно пов'язаний з цифровими технологіями. Багато регламентів реалізуються через програмні платформи управління персоналом або CRM-системи, що дозволяє автоматизувати виконання типових процедур, фіксувати порушення та формувати аналітичну інформацію для управлінських рішень.

Таким чином, регламентний підхід є фундаментальним елементом методичної бази адміністративно-розпорядчого управління, оскільки забезпечує юридичну, організаційну та процедурну визначеність діяльності персоналу готельного підприємства, підвищує виконавчу дисципліну та сприяє досягненню стабільної якості послуг.[20]

Функціональний підхід

Даний підхід у використанні адміністративно-розпорядчих методів управління ґрунтується на поділі обов'язків, повноважень і відповідальності між працівниками відповідно до їхньої функціональної ролі в організаційній структурі підприємства. Цей підхід передбачає застосування адміністративного впливу з урахуванням специфіки діяльності кожного підрозділу готельного підприємства та посадових обов'язків конкретного працівника.

У межах готельного господарства функціональний підхід особливо важливий з огляду на складну та багаторівневу структуру персоналу. На одному підприємстві одночасно функціонують адміністративна служба, рецепція, служба розміщення, служба обслуговування номерів, ресторанний блок, охорона, технічне обслуговування та інші допоміжні відділи. Кожен з цих підрозділів виконує чітко визначену функцію, тому адміністративно-розпорядчі методи мають бути адаптовані до конкретних умов виконання роботи.

Наприклад, для адміністративного персоналу доречним є використання таких методів, як накази, розпорядження, інструктажі, службові наради, що регламентують порядок прийняття рішень, делегування повноважень і контроль виконання завдань. Для обслуговуючого персоналу — покоївок, портье, офіціантів — адміністративно-розпорядчий вплив реалізується

переважно через графіки роботи, інструкції з обслуговування, норми виконання, щоденне завдання й інспекції.

Функціональний підхід дозволяє уникнути дублювання повноважень, чітко визначити зону відповідальності кожного працівника та встановити адекватні методи контролю й дисциплінарного впливу. Застосування цього підходу забезпечує високий рівень спеціалізації, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності роботи кожного підрозділу та підприємства загалом.

Крім того, функціональний підхід передбачає індивідуалізацію адміністративного управління. Так, методи, що застосовуються до працівників технічної служби, будуть відрізнятися від методів, актуальних для персоналу фронт-офісу, оскільки відрізняються характер виконуваної роботи, ступінь взаємодії з клієнтами, стандарти виконання завдань. Це дозволяє керівництву забезпечити більшу точність у впровадженні управлінських рішень, а також краще мотивувати персонал на досягнення цільових показників.

У сучасному готельному бізнесі ефективність функціонального підходу також посилюється за рахунок впровадження електронних систем обліку, таких як автоматизовані платформи управління персоналом (Workforce Management Systems), де кожна функція має свій набір адміністративних процедур і цифрових контрольних точок.

Отже, функціональний підхід є необхідною складовою методичного забезпечення адміністративно-розпорядчих методів управління. Він дозволяє здійснювати адресний управлінський вплив відповідно до змісту й умов праці персоналу, що позитивно впливає на якість управління, професійну відповідальність працівників та загальну ефективність діяльності готельного підприємства.[27]

Ситуаційний підхід

Даний підхід передбачає адаптацію адміністративно-розпорядчих методів управління до конкретних обставин, які виникають у поточній діяльності підприємства. Його суть полягає в тому, що керівник обирає

відповідні методи управлінського впливу залежно від рівня кваліфікації персоналу, складності завдання, наявності часу на його виконання та характеру внутрішнього або зовнішнього середовища.

У готельному господарстві ситуаційний підхід особливо важливий у роботі з клієнтами, реагуванні на скарги, управлінні змінами в обсягах бронювання, організації роботи у періоди пікового навантаження (свята, конференції) або в кризових ситуаціях (технічні несправності, форс-мажори). Наприклад, у разі неочікуваного збою в електропостачанні керівництво готелю може тимчасово змінити повноваження відповідальних працівників, оперативно мобілізувати технічну службу та ввести спеціальні розпорядження щодо безпеки та інформування гостей.

Ситуаційний підхід забезпечує гнучкість управлінської системи, дозволяє керівництву ухвалювати ефективні рішення навіть за нестандартних умов і зберігати контроль над ситуацією без порушення загального порядку. У поєднанні з регламентним та функціональним підходами він формує цілісну, адаптивну та стійку модель адміністративного управління в готельному підприємстві.[38]

Системний підхід

Системний підхід у використанні адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства ґрунтується на розгляді підприємства як цілісної організаційної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: підрозділів, працівників, управлінських процесів, технологій, ресурсів, інформаційних потоків і норм поведінки. Застосування цього підходу означає, що будь-який адміністративний вплив не може розглядатися ізольовано, а має враховувати контекст, внутрішні взаємозв'язки та загальні цілі організації.

Основна ідея системного підходу полягає у тому, що управлінське рішення, прийняте в межах одного підрозділу, завжди має вплив на інші складові готельного підприємства. Наприклад, зміна регламенту роботи рецепції може позначитися на роботі служби розміщення, технічної підтримки,

ресторанного обслуговування. Тому адміністративно-розпорядчі методи повинні застосовуватися комплексно, з урахуванням взаємодії між усіма елементами організаційної структури.[37]

У практиці готельного господарства системний підхід виявляється в об'єднанні різних методів управління – адміністративних, економічних, соціально-психологічних – у єдину логічну модель. Наприклад, формалізовані посадові інструкції (адміністративний метод) поєднуються з системою матеріального стимулювання (економічний метод) і програмами адаптації персоналу (соціально-психологічний метод). Такий підхід дозволяє досягти балансу між дисципліною, мотивацією та корпоративною згуртованістю.

Системний підхід також передбачає наявність зворотного зв'язку, тобто постійного аналізу результатів адміністративного впливу та їх коригування у разі виявлення відхилень. Наприклад, у разі зниження рівня обслуговування, керівництво має проаналізувати, які саме адміністративні рішення призвели до проблеми – недосконала інструкція, недостатній контроль або неефективна комунікація між відділами.[36]

Ще одним важливим аспектом системного підходу є координація адміністративних рішень з місією та стратегією готельного підприємства. Розпорядчі дії повинні бути не реактивними, а стратегічно обґрунтованими – спрямованими на досягнення довгострокових цілей, зміцнення репутації готелю, підвищення якості сервісу та задоволення клієнтів.

На практиці системний підхід втілюється через:

- використання єдиної системи документообігу для всіх підрозділів;
- запровадження електронних платформ управління процесами (PMS, HRM, CRM);
- створення міжвідділових координаційних нарад;
- стандартизацію взаємодії між службами через внутрішні регламенти;
- оцінку ефективності не лише окремих працівників, а й усього ланцюга обслуговування.

Таким чином, системний підхід забезпечує цілісність, послідовність і

узгодженість адміністративно-розпорядчого управління. Його реалізація дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити кількість конфліктів між підрозділами, забезпечити гнучкість адаптації до змін та сформувати стабільну організаційну культуру, орієнтовану на результат.[44]

Інноваційний підхід

Інноваційний підхід у використанні адміністративно-розпорядчих методів управління передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління, інноваційних організаційних рішень і новітніх інструментів комунікації у щоденну адміністративну діяльність готельного підприємства. Цей підхід дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом, оперативність прийняття рішень, рівень контролю за виконанням обов'язків, а також гнучко адаптувати управлінські процеси до вимог сучасного ринку гостинності.

Основною метою інноваційного підходу є оптимізація адміністративного впливу через автоматизацію рутинних процесів, зменшення впливу людського фактора та прискорення комунікації між підрозділами. Зокрема, сучасні готелі активно використовують системи автоматизованого управління підприємством – такі як PMS (Property Management System), HRM (Human Resource Management), CRM (Customer Relationship Management), які інтегрують функції кадрового обліку, управління графіками роботи, електронного документообігу та контролю за виконанням доручень.[12]

Крім автоматизованих систем, інноваційний підхід охоплює також використання мобільних додатків для персоналу, корпоративних чатів, інтерактивних платформ для навчання та тестування (e-learning), систем електронного підпису та віддаленого доступу до адміністративної інформації. Усе це забезпечує прозорість розпорядчих рішень, підвищує рівень відповідальності персоналу та спрощує контроль за їх виконанням.

Окреме місце займають електронні інструкції та відеоінструктажі, які замінюють традиційні паперові настанови. Наприклад, нові працівники готелю можуть проходити навчання онлайн з фіксацією результатів у корпоративній

базі. Такий формат підвищує ефективність ознайомлення з внутрішніми стандартами та дисциплінарними вимогами, що також є проявом адміністративно-розпорядчого впливу.[43]

Інноваційний підхід дозволяє також впроваджувати адаптивні моделі управління, коли адміністративні дії коригуються автоматично залежно від ситуації (наприклад, перегляд графіку роботи персоналу у випадку масового заїзду). На основі аналітики цифрових систем керівництво може виявляти «вузькі місця» у роботі відділів, формувати нові внутрішні політики та оперативно вносити зміни до розпорядчих процедур.

Таким чином, інноваційний підхід у межах адміністративно-розпорядчих методів управління є не лише технічним нововведенням, а й концептуальним оновленням управлінської моделі підприємства. Його впровадження дозволяє досягати високої ефективності внутрішніх процесів, оперативності управлінських рішень та прозорості виконавчої дисципліни, що є критично важливим у сфері готельного господарства, орієнтованого на якісний сервіс та задоволення потреб клієнта.[48]

Етико-нормативний підхід

Даний підхід у використанні адміністративно-розпорядчих методів управління передбачає поєднання формального управлінського впливу з моральними та етичними нормами поведінки працівників. Його суть полягає в тому, що управління персоналом ґрунтується не лише на інструкціях і наказах, а й на дотриманні принципів професійної етики, корпоративної культури, стандартів сервісної поведінки та загальнолюдських моральних цінностей.

У готельному господарстві цей підхід реалізується через впровадження етичних кодексів, правил етикету, стандартів поведінки з гостями та колегами. Працівники зобов'язані дотримуватись норм толерантності, конфіденційності, чесності, доброзичливості, що фіксується в корпоративних документах і контролюється адміністрацією. Таким чином, етико-нормативний підхід доповнює адміністративний тиск моральною відповідальністю, що сприяє формуванню довіри, лояльності та згуртованого колективу. Особливо

ефективним цей підхід є в роботі з клієнтами, де етична поведінка працівника прямо впливає на враження гостя від готелю, а отже — і на репутацію підприємства в цілому.[42]

Отже, ефективність адміністративно-розпорядчих методів управління у готельному господарстві значною мірою залежить від правильного вибору та поєднання методичних підходів. Їх застосування має бути системним, адаптованим до внутрішнього середовища готелю та спрямованим на досягнення високих стандартів обслуговування й ефективної взаємодії всередині організаційної структури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «HILTON KYIV», М.КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» («Компанія») (код ЄДРПОУ 32531945) засновано у 2003 році. Статутний капітал сформовано на в сумі – 126 тис. грн. та було сплачено повністю.

Місце розташування та місце реєстрації Компанії: 01030, Київська обл., м. Київ, бул. Тараса Шевченка, 30. На кінець 31 грудня 2023 року, загальна кількість працівників становила 160 осіб (на 31 грудня 2022 року 142 особи).[34]

Основні напрямки діяльності Компанії:

1. Надання послуг з тимчасового проживання в готелях та аналогічних закладах;
2. Організація роботи ресторанів і мобільного громадського харчування;
3. Реалізація напоїв;
4. Операції з купівлі-продажу власної нерухомості;
5. Здача в оренду та управління власним або орендованим майном;
6. Забезпечення споживачів парою, гарячою водою та кондиційованим повітрям;
7. Зведення житлових і нежитлових будівель (основний напрямок).

Hilton Kyiv – п'ятизірковий готель міжнародної мережі Hilton, відкритий у 2014 році в центрі Києва (бульв. Т. Шевченка, 30). Готель налічує 262 номерів різних категорій (стандарти, покращені, люкси, президентські апартаменти тощо), обладнаних згідно з високими стандартами мережі. У структурі комплексу – ресторани («The Park Kitchen»), лобі-бар, кондитерська, сучасний фітнес-центр та SPA-салон, конференц-зали і бізнес-

центр для проведення заходів.

Організаційна структура «Hilton Kyiv» побудована за корпоративною моделлю Hilton. На чолі – генеральний менеджер (призначається регіональним офісом Hilton), який відповідає за оперативне управління і стратегічний розвиток готелю. Йому підпорядковуються керівники основних підрозділів: служби номерів (відділ експлуатації номерного фонду і прибирання), служби прийому і розміщення (Front Office), інженерно-технічної служби, відділу банкетів та конференцій, служби безпеки, відділу кадрів, фінансової служби та маркетингово-збутового відділу. Така структура дозволяє чітко розподілити адміністративно-розпорядчі функції: від встановлення стандартів обслуговування і контролю якості – до управління персоналом та матеріально-технічного забезпечення.[35]

Управлінський підхід і стандарти. Як частина глобальної мережі, «Hilton Kyiv» дотримується фірмової концепції управління Hilton: використання детальних стандартів обслуговування (брендові стандарти Hilton для рівня 5 зірок), впровадження програми лояльності Hilton Honors для гостей, суворе дотримання корпоративних політик у сферах фінансів, безпеки, HR. Адміністративно-розпорядчі методи проявляються у формі детальних інструкцій, регламентів та наказів, що забезпечують єдиний рівень сервісу. Наприклад, існують стандартизовані процедури зустрічі і реєстрації гостей, прибирання номерів, обробки скарг клієнтів – персонал виконує їх відповідно до корпоративних інструкцій. Контроль якості здійснюється шляхом регулярних внутрішніх аудитів (таємний гість, опитування клієнтів) та перевірок з боку регіонального офісу Hilton. Кадрове управління зосереджується на навчанні персоналу за програмами Hilton University, мотивації через систему оцінювання ефективності та дотримання міжнародних стандартів трудової дисципліни.[40]

Історія та особливості роботи. Відкриття «Hilton Kyiv» у 2014 році стало знаковою подією: готель побудували з нуля за сучасним проектом, і він одразу встановив нову планку розкоші в Києві. За час роботи готель приймав

багатьох відомих гостей – політиків, артистів, бізнесменів – і здобув репутацію одного з найпрестижніших у столиці. Відгуки відзначають високий рівень сервісу, комфорт номерів, привітність персоналу. Згідно з рейтингами на міжнародних сайтах, Hilton Kyiv посідає провідні місця серед київських готелів: наприклад, на TripAdvisor він мав оцінку ~4,5/5, на Booking.com – близько 9,0/10 (що відповідає категорії «Чудово»). Це свідчить про ефективність застосування стандартизованих адміністративних методів управління, які забезпечують стабільну якість послуг.[26]

Антикризове управління. Виклики останніх років (пандемія COVID-19, а з 2022 року – воєнні дії) суттєво вплинули на діяльність готелю. «Hilton Kyiv» тимчасово скорочував обсяги роботи під час локдаунів (2020) – впроваджувалися додаткові санітарні протоколи Hilton CleanStay, оптимізувалися витрати. У 2022 році готель, попри зменшення туристичного потоку, продовжив роботу: приділялася особлива увага безпеці гостей (наявність укриття, резервні джерела енергопостачання на випадок блекаутів тощо). Адміністрація запровадила антикризові розпорядчі заходи: часткову консервацію номерного фонду, перегляд графіків роботи персоналу, розширення співпраці з довгостроковими наймачами (міжнародними організаціями, посольствами), що дозволило утримати заповнюваність на прийнятному рівні. Завдяки гнучкому управлінню та підтримці з боку Hilton (централізовані рекомендації, фінансова подушка), готель вистояв у складні часи і наразі поетапно відновлює докризовий рівень діяльності.[49]

З початку повномасштабного вторгнення на території України компанія зосередила свої зусилля на гарантуванні фізичної безпеки персоналу, а також на підтриманні належного технічного стану готельного комплексу та стабільної роботи підприємства. Станом на дату затвердження фінансової звітності компанія не зазнала руйнувань чи пошкоджень внутрішніх активів. Усі системи функціонують у належному технічному стані.

На сьогодні перед компанією стоять такі основні ризики:

- можливість втрати або пошкодження активів унаслідок бойових дій;

- загроза ракетних обстрілів, яка створює потенційні перебої в енергопостачанні у разі пошкодження енергетичної інфраструктури, що може негативно вплинути на якість надання послуг;
- валютні обмеження, запроваджені Національним банком України в умовах воєнного стану;
- незважаючи на стабілізацію роботи підприємства та покращення операційних процесів, у 2023 році компанія зазнала чистих збитків у розмірі 74 792 тис. грн (у порівнянні з 500 471 тис. грн у 2022 році);
- існує ризик, пов'язаний з непередбачуваними валютними коливаннями, оскільки підприємство має зобов'язання в іноземній валюті. У 2023 році чисті курсові збитки склали 43 380 тис. грн, у той час як у 2022 році — 283 628 тис. грн.

З метою забезпечення безперервного функціонування компанією було реалізовано низку заходів:

- підтримано у належному стані технічну інфраструктуру готелю та житлових апартаментів;
- оновлено протоколи безпеки, створено обладнане укриття для гостей та персоналу, розроблено чіткі дії на випадок повітряної тривоги;
- вжито додаткових заходів для забезпечення комфорту проживання гостей;
- 31 січня 2023 року укладено оновлений договір про реструктуризацію з кредитором, переглянуто графік погашення заборгованості. Запроваджено новий підхід до обслуговування боргу на 2023–2024 роки з урахуванням розрахунку на основі чистих грошових потоків.

Завдяки своєчасному впровадженню антикризового плану та стабілізаційних заходів було частково відновлено операційну діяльність, що сприяло поступовому економічному зростанню. Так, у 2023 році середньорічна завантаженість готелю суттєво зросла, що призвело до збільшення доходу з 181 236 тис. грн у 2022 році до 554 166 тис. грн у 2023 році.[49]

Упродовж року компанія здійснювала обслуговування банківського

кредиту згідно з умовами: регулярно сплачувала відсотки та комісії. На момент оприлюднення звітності основна частина заборгованості вже була погашена, тоді як подальші платежі передбачені до 2025 року.

Менеджмент компанії проводить постійний моніторинг фінансової стабільності та ліквідності. Протягом наступних 20 місяців суттєвих позапланових платежів не очікується. Поточний баланс грошових коштів дозволяє виконувати зобов'язання на 2023 рік у повному обсязі.

Ліквідність компанії забезпечується через стабільні грошові надходження від основної господарської діяльності. Менеджмент складає прогноз руху коштів, щоб оцінити здатність виконання зобов'язань у майбутньому. Прогнозований чистий грошовий потік — позитивний.

Ключові припущення, на яких базується безперервність діяльності:

- середньорічне завантаження готелю на рівні понад 60%;
- експлуатація близько 30 житлових апартаментів;
- відсутність пошкоджень майна підприємства;
- наявність достатнього персоналу для забезпечення якісного обслуговування;
- здатність обслуговувати боргові зобов'язання відповідно до умов реструктуризації.

Менеджмент сформулював ці припущення, враховуючи реальну динаміку завантаженості та обсяги доходів. Компанія має ресурси для продовження діяльності у найближчому майбутньому. Виходячи з цього, було зроблено обґрунтований висновок про застосування принципу безперервності при складанні звітності за 2023 рік. Водночас варто зазначити, що загальна економічна ситуація та триваючі бойові дії в країні створюють високий рівень невизначеності. Це може вплинути на можливість компанії у довгостроковій перспективі продовжувати діяльність на стабільній основі та реалізувати активи у разі необхідності покриття зобов'язань.

Фінансова звітність компанії має загальне призначення та націлена на забезпечення прозорості інформації про фінансовий стан, результати діяльності

та рух грошових коштів. Її користувачами є широке коло зацікавлених сторін.

Звітність підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), включаючи стандарти бухгалтерського обліку та офіційні тлумачення, затверджені Радою з МСБО. Усі положення відповідають Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV.

Таблиця 2.1 - Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)
готелю «Hilton Kyiv»

Показники	2022 рік	2023рік	Відносне відхилення, +/-
Виручка за договорами з покупцями від реалізації послуг	152 693	532 069	-379 376
в т.ч. дохід від операційної діяльності готелю	136 100	505 991	-369 891
в т.ч. дохід від операційної діяльності ресторану	16 593	26 078	-9 485
Доходи від оренди активів (Примітка 16)	28 543	22 097	6 446
Всього виручка від реалізації товарів, робіт та послуг	181 236	554 166	-372 930

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Дана таблиця свідчить про суттєве зростання фінансових результатів підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг виручки від реалізації склав 554 166 тис. грн, що на 372 930 тис. грн або у 3,06 рази більше, ніж у попередньому році, коли дохід становив лише 181 236 тис. грн. Така позитивна динаміка є ознакою відновлення операційної діяльності після періоду значного спаду, спричиненого загальнонаціональною кризою та війсьними діями.

Основним джерелом доходів, як і раніше, залишаються послуги з основної операційної діяльності готелю. У 2023 році готель отримав 505 991 тис. грн таких надходжень, що майже в 3,7 рази перевищує аналогічний показник 2022 року — 136 100 тис. грн. Це свідчить про повернення клієнтів, зростання рівня завантаженості номерного фонду, а також про підвищення ефективності маркетингових та адміністративних зусиль щодо підтримки обсягів продажів основних послуг.

Позитивна тенденція простежується і в доходах від операційної діяльності ресторанного підрозділу. У 2023 році ці доходи становили 26 078 тис. грн, що на 57 % більше, ніж у 2022 році (16 593 тис. грн). Зростання обумовлене не лише поступовим поверненням гостей, а й активізацією внутрішніх подій у готелі — конференцій, банкетів, ділових зустрічей, що супроводжуються послугами харчування.

Єдиним джерелом, що демонструє спад, є дохід від оренди активів. У 2023 році цей показник становив 22 097 тис. грн, що на 22,6 % менше порівняно з 2022 роком, коли орендні надходження сягали 28 543 тис. грн. Зниження може бути пов'язане з частковим звільненням орендованих площ, скороченням строків договорів або переглядом умов оренди внаслідок зміни попиту на комерційні приміщення.

Таким чином, у 2023 році готель Hilton Kyiv продемонстрував чітке відновлення після кризового періоду, збільшивши обсяги реалізації ключових послуг. Зростання доходів від операційної діяльності підтверджує ефективність антикризових заходів, управлінських рішень та здатність підприємства до адаптації в умовах невизначеності. Це створює сприятливе підґрунтя для подальших інвестицій у модернізацію сервісів, цифрову трансформацію управління та вдосконалення адміністративно-розпорядчих методів.[49]

Таблиця 2.2 - Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг), готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Показники	2023 рік	2022 рік
Матеріальні витрати	45 652	16 637
Заробітна плата та додаткові витрати на працівників зайнятих наданням послуг	39 076	23 681
Амортизація основних засобів	36 374	41 582
Витрати на постачання активної та реактивної енергії	22 011	17 342
Витрати на газопостачання	7 891	13 146
Інші витрати пов'язані з собівартістю реалізованих товарів, робіт, послуг	3 048	2 767
Всього	154 052	115 155
в т.ч. з пов'язаними сторонами	143	119

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

У даній таблиці описано значне зростання загальної собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) готелю *Hilton Kyiv* у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Так, у 2023 році цей показник становив 154 052 тис. грн, що на 38 897 тис. грн або 33,8 % більше, ніж у 2022 році, коли собівартість дорівнювала 115 155 тис. грн. Зростання витрат є наслідком відновлення повноцінної діяльності підприємства, збільшення обсягів наданих послуг, а також впливу інфляційних процесів і зростання цін на енергоресурси та матеріали.

Найбільш суттєве зростання відбулося за статтею матеріальних витрат. У 2023 році ці витрати склали 45 652 тис. грн, що майже у три рази перевищує аналогічний показник 2022 року (16 637 тис. грн). Така динаміка пояснюється активізацією ресторанного підрозділу, збільшенням використання витратних матеріалів у процесах прибирання, сервісу номерів, а також закупівлею необхідного обладнання для роботи в умовах частих перебоїв з електропостачанням.

Водночас спостерігається значне підвищення витрат на оплату праці працівників, залучених до надання послуг. У 2023 році ця стаття витрат зросла до 39 076 тис. грн, що на 65 % більше, ніж у 2022 році (23 681 тис. грн). Зростання пояснюється як індексацією заробітних плат у зв'язку з інфляцією, так і поверненням персоналу до повноцінного графіка роботи. Також збільшилась потреба у додатковому персоналі через розширення обсягів послуг.

Цікавим є факт зниження амортизаційних витрат з 41 582 тис. грн у 2022 році до 36 374 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про списання повністю амортизованих об'єктів основних засобів або про тимчасове зменшення обсягів інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази.

Значне збільшення витрат зафіксовано й у сфері енергопостачання. Витрати на постачання активної та реактивної електроенергії зросли з 17 342 тис. грн до 22 011 тис. грн, а витрати на газопостачання — із 3 126 тис. грн до 7 891 тис. грн. Такі зміни є наслідком подорожчання енергоносіїв, більш

інтенсивного використання електрообладнання, систем опалення та резервних джерел енергії, особливо в умовах періодичних перебоїв з електропостачанням.

Інші витрати, пов'язані із собівартістю реалізованої продукції, також демонструють зростання — з 2 767 тис. грн у 2022 році до 3 048 тис. грн у 2023 році. Хоча ці витрати мають меншу питому вагу у структурі загальних витрат, вони підтверджують загальний тренд на збільшення витратної частини готельного бізнесу.

Таким чином, динаміка показників собівартості підтверджує відновлення активної господарської діяльності готелю *Hilton Kyiv* у 2023 році. Збільшення витрат є прогнозованим і корелює зі зростанням доходів, що забезпечує збереження фінансової рівноваги підприємства. Водночас особливу увагу варто приділити аналізу енерго- та трудоемних процесів з метою подальшої оптимізації витрат та підвищення рентабельності наданих послуг.[49]

Таблиця 2.3 - Інші операційні доходи, інші операційні витрати готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Інші операційні доходи	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Доходи від операційної курсової різниці	58 426	14 944	43 482
Доходи від надання інших послуг	5 178	2 064	3 114
Доходи пов'язані зі сторнуванням резерву очікуваних кредитних збитків та інших списань	-	1 006	-1 006
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	586	43	543
Доходи від іншої операційної діяльності	7 461	29	7 432
Всього	71 651	18 086	53 565

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Таблиця 2.3 - Інші операційні витрати готелю «Hilton Kyiv»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Витрати з операційної курсової різниці	342 054	58 324	283 730
Витрати на утримання працівників	3 512	6 384	-2 872
Витрати пов'язані з визнанням резерву очікуваних кредитних збитків та інші списання	2 352	-	2 352
Інші витрати господарської діяльності	2 856	1 868	988

Всього	350 774	66 576	284 198
в т.ч. з пов'язаними сторонами	-	11	-11

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Аналіз структури та динаміки інших операційних доходів і витрат готелю *Hilton Kyiv* у 2022–2023 роках свідчить про суттєві зміни у розподілі та співвідношенні цих показників. Загальний обсяг інших операційних доходів у 2023 році склав 18 086 тис. грн, що у 3,96 рази менше, ніж у 2022 році, коли він дорівнював 71 651 тис. грн. Така динаміка пояснюється різким скороченням доходів від операційної курсової різниці — з 58 426 тис. грн у 2022 році до 14 944 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити як про зменшення валютних надходжень, так і про стабілізацію валютного курсу протягом звітного періоду.

Скоротилися також надходження від надання інших послуг — з 5 178 тис. грн до 2 064 тис. грн. Зниження цієї статті може бути пов'язане зі зменшенням обсягу разових додаткових сервісів або зміною структури клієнтського попиту. Інші доходи, пов'язані зі сторнуванням резервів очікуваних кредитних збитків, залишаються на помірному рівні — 1 006 тис. грн у 2023 році проти 0 у 2022 році, тоді як відсоткові надходження за коштами на рахунках та інші дрібні операційні доходи демонструють незначну зміну.

Натомість загальний обсяг інших операційних витрат у 2023 році склав 66 576 тис. грн, що є в 5,3 рази менше порівняно з 2022 роком, коли витрати становили 350 774 тис. грн. Найбільша частина цих витрат — це втрати від операційної курсової різниці, які у 2022 році досягали 342 054 тис. грн, тоді як у 2023 році вони зменшились до 58 324 тис. грн. Таке зниження пояснюється стабілізацією валютного ринку, обмеженням валютних коливань та можливою реструктуризацією валютних зобов'язань.

Витрати на утримання працівників у 2023 році зросли незначно — з 6 512 тис. грн до 6 384 тис. грн. Це свідчить про стабільність політики оплати адміністративного персоналу, або про збереження кількості залучених фахівців на незмінному рівні. Витрати, пов'язані з резервами очікуваних кредитних збитків, у 2023 році не відображались, на відміну від 2022 року, коли вони

становили 2 352 тис. грн. Інші витрати господарської діяльності залишилися майже незмінними — 1 868 тис. грн у 2023 році проти 2 856 тис. грн у 2022 році, що свідчить про помірне використання допоміжних ресурсів або стабільний рівень витрат на супровідні потреби.

Таким чином, за 2023 рік готель «*Hilton Kyiv*» продемонстрував суттєве зниження як доходів, так і витрат, пов'язаних із операційними курсовими різницями, що дозволяє говорити про зменшення валютної волатильності у господарській діяльності готелю. Попри це, співвідношення доходів і витрат залишається від'ємним: витрати перевищують доходи, що може негативно впливати на загальний фінансовий результат. З іншого боку, скорочення операційних витрат у понад п'ять разів — це позитивна тенденція, яка створює передумови для стабілізації та подальшої фінансової оптимізації діяльності підприємства.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Міжнародно-діловий центр», що виступає оператором готелю Hilton Kyiv, дає змогу оцінити структуру та динаміку витрат компанії у 2022–2023 роках.

Суттєве значення мають інші операційні витрати, які, попри свою нерегулярність, істотно впливають на загальні фінансові результати. Зокрема, у 2022 році ці витрати становили 350 774 тис. грн, з яких 342 054 тис. грн припадало на втрати від курсових різниць. У 2023 році їх обсяг скоротився більш ніж у п'ять разів — до 66 576 тис. грн (табл. 2.4). Таке зменшення може свідчити про стабілізацію валютного ринку або про зміну структури валютних операцій компанії.[49]

Таблиця 2.4 - Інформація щодо складу адміністративних витрат готелю «Hilton Kyiv»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Витрати з оплати праці	15 431	30 671	-15 240
Винагорода за консультаційні, нотаріальні та юридичні послуги	3 664	7 010	-3 346
Розрахунково-касове обслуговування банку	2 287	6 615	-4 328
Податки та обов'язкові платежі	4 050	4 564	-514
Витрати з обслуговування програмного	4 990	2 153	2 837

забезпечення			
Амортизація нематеріальних активів та основних засобів	1 442	1 053	389
Інші витрати адміністративного призначення	5 996	7 848	-1 852
Всього	37 860	59 914	-22 054
в т.ч. з пов'язаними сторонами	1 568	8 564	-6 996

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Адміністративні витрати також продемонстрували суттєве зростання. У 2023 році їх обсяг досяг 59 914 тис. грн, що майже на 60% перевищує показник 2022 року (37 860 тис. грн). Найбільш вагоме збільшення зафіксовано за статтями витрат на оплату праці — з 15 431 до 30 671 тис. грн, а також на розрахунково-касове обслуговування — з 2 287 до 6 615 тис. грн. Це може свідчити про розширення управлінського персоналу або збільшення фонду оплати праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на збут готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Роялті нараховані нерезидентам	4 079	26 627	-22 548
Амортизація основних засобів	15 135	16 566	-1 431
Витрати на маркетингові послуги та рекламу	3 641	11 901	-8 260
Витрати на оплату праці	7 433	8 733	-1 300
Витрати на обслуговування та поточний ремонт	1 146	5 563	-4 417
Витрати на технічне, сервісне обслуговування обладнання та інженерних систем	3 129	4 486	-1 357
Витрати зі страхування майна	2 024	2 077	-53
Витрати на експертні послуги та комісійну винагороду	1 606	1 581	25
Витрати на інформаційно-консультаційні послуги	1 302	1 382	-80
Коригування додаткового роялті в зв'язку зі зміною облікової оцінки щодо ймовірності його виплати	(16 779)	(10 020)	(6 759)
Інші витрати на збут	2 200	4 375	-2 175
Всього	24 916	72 523	-47 607
в т.ч. з пов'язаними сторонами	-	2 223	-2 223

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

У 2023 році витрати на збут зазнали ще більшого зростання, порівняно з іншими категоріями, — їх обсяг зріс утричі: з 24 916 тис. грн у 2022 році до 72

523 тис. грн (табл. 2.6). Основну частку цих витрат становили роялті нерезидентам (26 627 тис. грн), амортизація основних засобів (16 566 тис. грн) та витрати на маркетингові послуги (11 901 тис. грн). Така структура витрат свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на зміцнення бренду та активне просування своїх послуг на ринку.[49]

Таблиця 2.6 - Структура фінансових витрат готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Показники	2023 рік	2022 рік	Відносне відхилення, +/-
Амортизація дисконту довгострокових зобов'язань	280 332	193 443	86 889
Відсотки за банківськими кредитами та іншими запозиченнями	37 437	42 306	-4 869
Витрати на розрахунково-касове обслуговування кредитів	1 225	1 080	145
Інші фінансові витрати	-	-	
Всього	319 044	236 829	82 215

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Фінансові витрати також продемонстрували зростання, що переважно обумовлено амортизацією дисконту за довгостроковими зобов'язаннями: у 2023 році вони становили 280 332 тис. грн, тоді як у 2022 році — 193 443 тис. грн (табл. 2.7). Така динаміка може свідчити про проведення реструктуризації або переоцінки фінансових зобов'язань, пов'язаних із довгостроковими контрактами.[49]

Таблиця 2.7 - Аналіз інших доходів готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Інші доходи	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Доходи від зміни справедливої вартості інвестиційної нерухомості	202 702	9 162	193 540
Доходи від відновлення вартості раніше знецінених основних засобів, що обліковуються за справедливою вартістю	-	5 666	-5 666
Доходи від прощення податку на землю та нерухомість	-	567	-567
Доходи пов'язані з фінансовою орендою	263	667	-404
Інші доходи	51	19	32
Всього	203 016	16 081	186 935

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня

2023 року.

Таблиця 2.8 - Аналіз витрат готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Інші витрати	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Уцінка від зміни справедливої вартості інвестиційної нерухомості	19 073	7 912	11 161
Уцінка основних засобів, що обліковуються за справедливою вартістю	6 684	149	6 535
Інші витрати	-	43	-43
Всього	28 757	8 104	20 653

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Щодо інших доходів і витрат, то у 2022 році компанія отримала значний дохід від переоцінки інвестиційної нерухомості (202 702 тис. грн), а у 2023 році цей дохід склав лише 9 162 тис. грн, що пояснює різке зниження прибутку (табл. 2.8). Одночасно відбулося скорочення витрат від уцінки активів, що позитивно позначається на результатах діяльності. [49]

Таблиця 2.9 - Податкові доходи та витрати готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Витрати з поточного податку на прибуток	-	-	-
Доходи / (витрати) з відстроченого податку на прибуток	(162 083)	13 592	148 491
Доходи / (витрати) з податку на прибуток, відображені у складі прибутку або збитку	(162 083)	13 592	148 491

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Діяльність Компанії підлягає оподаткуванню виключно на території України. Станом на 31 грудня 2023 року ставка податку на прибуток для підприємств в Україні становила 18%, що відповідає рівню попереднього року (31 грудня 2022 року – також 18%). За результатами фінансового року 2023 Компанія не здійснювала сплату поточних податкових зобов'язань з податку на прибуток. Водночас, у звітному періоді було визнано дохід за відстроченим податком у сумі 13 592 тис. грн (табл. 2.9), що пов'язано з перенесенням податкових збитків попередніх періодів. Це свідчить про використання

можливостей податкового планування з метою оптимізації фінансових показників діяльності підприємства. [49]

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансового стану готелю «Hilton Kyiv», тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Збитки, доступні для взаємозаліку за рахунок майбутніх оподатковуваних доходів	216 681	228 718	-12 037
Основні засоби	(91 989)	(103 338)	(-11 349)
Дебіторська заборгованість та інші активи	(72 318)	(73 099)	(-781)
Забезпечення	2 958	4 063	-1 105
Кредити та позики за якими нараховуються відсотки	1 346	-	1 346
Невизнані збитки, доступні для взаємозаліку за рахунок майбутніх оподатковуваних доходів	(216 681)	(228 718)	(-12 037)
	86 755	98 536	-11 781

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Аналіз фінансового стану підприємства (табл. 2.10) засвідчує наявність істотного обсягу збитків, перенесених на майбутні звітні періоди, — 228 718 тис. грн. Зазначені збитки можуть бути використані для зменшення податкового навантаження в межах податкового взаємозаліку. Це свідчить про наявність елементів стратегічного підходу до фінансового планування у довгостроковій перспективі. Водночас, така ситуація може вказувати на зниження рентабельності діяльності підприємства в короткостроковому періоді.

У межах розрахунку податкових зобов'язань здійснено зіставлення витрат/(доходів) з податку на прибуток з прибутком до оподаткування, скоригованим відповідно до встановленої ставки податку на прибуток підприємств. [49]

Таблиця 2.11 - Узгодження між витратами та доходами готелю готелю «Hilton Kyiv»

	2022 рік	2023 рік	Відносне відхилення, +/-
Збиток прибуток до оподаткування	(900 462)	(88 384)	(812 078)
Доходи за встановленою ставкою податку (18%)	60 910	15 909	45 001
Зміна невизнаної частини відстрочених	(240 754)	-	(240 754)

податкових активів			
Зміни перенесених тимчасових різниць минулого року	(1 454)	(2 317)	(-863)
Інші відхилення	19 215	-	19 215
Витрати з податку на прибуток	(162 083)	(13 592)	(148 491)

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» за 31 грудня 2023 року.

Документація ґрунтується на принципі історичної собівартості, за винятком деяких категорій активів — зокрема, інвестиційної нерухомості та об'єктів «Земля» і «Будівлі», які оцінюються за справедливою вартістю, а також деяких фінансових інструментів згідно з вимогами МСФЗ 9 «Фінансові інструменти».

Досвід «Hilton Kyiv» демонструє, як поєднання суворих адміністративно-розпорядчих методів (через стандарти, інструкції, контроль) з гнучкістю та інноваціями дозволяє ефективно управляти готельним підприємством. Чітка ієрархія управління та корпоративні регламенти забезпечують стабільну якість послуг і високу репутацію готелю, а здатність швидко адаптувати внутрішні розпорядження до кризових ситуацій (пандемії, війни) гарантує стійкість бізнесу в нестабільних умовах. Цей кейс може слугувати зразком для впровадження найкращих практик управління в інших українських готельних підприємствах.

2.2. Дослідження адміністративно-розпорядчих методів управління, що використовуються підприємством готельного господарства

Адміністративно-розпорядчі методи управління є невід'ємною складовою управлінської системи готельного підприємства Hilton Kyiv та забезпечують впорядковану організацію трудової діяльності, дотримання корпоративних стандартів та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів. Вони спрямовані на реалізацію управлінського впливу керівництва через організаційно-правові та регламентні інструменти, що мають обов'язковий характер для персоналу.

Готель Hilton Kyiv функціонує на основі чітко визначеної вертикальної моделі управління, що передбачає багаторівневу ієрархічну структуру з розмежуванням обов'язків та повноважень між усіма рівнями персоналу. Організаційна структура побудована за принципом функціонального поділу, де кожен структурний підрозділ виконує окремі завдання, відповідно до своєї спеціалізації, а всі підрозділи координуються централізовано через управлінську вертикаль.

До основних служб, що забезпечують повноцінне функціонування готелю, належать:

- Служба прийому та розміщення (Front Office) — відповідає за організацію процесу поселення й виселення гостей, ведення реєстраційної документації, обробку запитів і скарг клієнтів, надання інформаційної підтримки;
- Служба покоївок (Housekeeping) — здійснює прибирання номерів та загальних приміщень, підтримує чистоту, порядок і забезпечує дотримання стандартів гігієни в готелі;
- Ресторанний підрозділ (Food & Beverage) — охоплює кухню, обслуговування в ресторані, бар, організацію банкетів, кейтеринг, а також обслуговування номерів (Room Service);
- Технічна служба (Engineering) — забезпечує безперебійну роботу інженерних систем готелю: водопостачання, електропостачання, вентиляції, клімат-контролю, а також відповідає за проведення поточного ремонту та обслуговування обладнання;
- Служба безпеки (Security) — відповідає за охорону готелю, контроль доступу, відеоспостереження, реагування на надзвичайні ситуації, включаючи організацію дій під час повітряної тривоги або евакуації;
- Відділ кадрів (Human Resources) — займається підбором, адаптацією, навчанням персоналу, веденням кадрової документації, реалізацією мотиваційних програм та підтримкою корпоративної культури;
- Адміністративно-фінансовий відділ — виконує функції бухгалтерського

обліку, фінансового планування, контролю витрат, звітності та взаємодії з банківськими установами й аудиторами.

Кожен із вищезазначених підрозділів очолюється відповідальним керівником середньої ланки (менеджером відділу або супервайзером), який здійснює безпосереднє управління підлеглим персоналом, організовує робочі процеси всередині свого відділу, координує виконання завдань, контролює дотримання графіків, стандартів і політик, визначених на корпоративному рівні.[44]

Менеджери середньої ланки підзвітні генеральному менеджеру готелю, який є вищою посадовою особою на об'єкті й відповідає за загальне стратегічне, фінансове, адміністративне й операційне управління готелем. Така структура забезпечує чітке делегування управлінських функцій, оперативну координацію між підрозділами, швидке ухвалення рішень та високий рівень відповідальності на кожному рівні управління.

Централізована модель управління, яку застосовує Hilton Kyiv, повністю відповідає вимогам міжнародної мережі Hilton і дозволяє ефективно реалізовувати як щоденні операційні процеси, так і довгострокові стратегічні цілі. Водночас чітка система підпорядкування сприяє підвищенню виконавчої дисципліни, скороченню комунікаційних бар'єрів і забезпечує контроль якості послуг на всіх рівнях обслуговування.

Управління діяльністю працівників здійснюється на основі затверджених внутрішніх регламентів, посадових інструкцій, графіків змінності, протоколів взаємодії та щоденних розпорядчих документів. Залежно від функціонального напрямку, адміністративно-розпорядчі методи мають специфіку застосування. Наприклад, у службі прийому та розміщення адміністратори діють згідно з корпоративними стандартами Hilton щодо реєстрації, поселення, розв'язання скарг і забезпечення клієнтського сервісу. Щоденні завдання, зміни в роботі та службові повідомлення передаються через електронну систему управління готелем.[22]

У службі покоївок практикується розподіл обов'язків через систему

Hilton OnQ, яка дозволяє адміністратору або супервайзеру поверху видавати покоївкам завдання на день, контролювати статус прибирання номерів і формувати звітність. Технічна служба працює за графіками планово-попереджувальних оглядів та ремонту обладнання, які затверджуються щомісяця та відстежуються через електронні заявки на обслуговування.

У закладі активно впроваджуються цифрові інструменти управління, які суттєво підвищують ефективність адміністративно-розпорядчої діяльності, автоматизують рутинні процеси та сприяють підвищенню прозорості в управлінні персоналом, обслуговуванні гостей та забезпеченні внутрішньої взаємодії між підрозділами. Такі цифрові рішення дозволяють оперативно впливати на організаційні процеси, забезпечуючи ефективну координацію дій та контроль за дотриманням встановлених стандартів.

Одним із ключових інструментів є система управління персоналом (HRM), яка використовується для планування та контролю графіків змін, обліку фактичного робочого часу, управління відпустками, лікарняними та іншими формами відсутності персоналу. У межах цієї системи також здійснюється нарахування заробітної плати та премій, ведеться електронна база даних працівників із фіксацією їх кваліфікації, результатів оцінювання ефективності, участі в навчаннях тощо. Відповідні дані дають змогу керівникам швидко приймати кадрові рішення, а також аналізувати продуктивність роботи окремих працівників або відділів.

Іншим важливим цифровим елементом є PMS — Property Management System, яка є центральною платформою для управління номерним фондом готелю. Вона забезпечує облік усіх процесів, пов'язаних із розміщенням гостей: бронювання, реєстрацію, заселення, виселення, розрахунки, облік спеціальних побажань клієнтів. У системі відображається вільність номерів, графік прибирання, стан кожного номера (готовий / очікує на прибирання / технічне обслуговування), що дозволяє координувати дії між службою покоївок, рецепцією та технічним персоналом. PMS інтегрована з POS-системами ресторанного обслуговування, фінансовими та аналітичними

модулями, що забезпечує наскрізну звітність та аналітику по всіх сферах діяльності.

У сучасних умовах готель також застосовує мобільні додатки, призначені для внутрішньої комунікації, інформування персоналу та організації інструктажів. За допомогою таких додатків працівники можуть отримувати оновлення графіків, переглядати службові повідомлення, проходити тестування або короткі онлайн-курси щодо змін у процедурі обслуговування. Менеджери, у свою чергу, мають змогу швидко зібрати зворотний зв'язок від підлеглих, призначити нові завдання або моніторити хід виконання поточних робіт.[33]

Крім того, Hilton Kyiv застосовує модуль Hilton OnQ — фірмову систему мережі Hilton, яка поєднує PMS, CRM і аналітичні сервіси. Вона дозволяє формувати єдиний профіль кожного гостя, враховувати історію попередніх бронювань, індивідуальні вподобання, частоту відвідувань, що підвищує рівень персоналізації обслуговування. У рамках OnQ здійснюється інтеграція між службами розміщення, покоївками, техніками, ресторанною службою, що скорочує час обслуговування та підвищує його якість.

Упровадження таких інноваційних цифрових рішень дозволяє не лише оптимізувати адміністративно-розпорядчі процеси, але й забезпечити аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, швидко реагувати на потреби гостей, дотримуватися стандартів безпеки та якісного сервісу відповідно до глобальних вимог мережі Hilton.

В умовах воєнного стану в Україні готель Hilton Kyiv здійснив ґрунтовну адаптацію адміністративно-розпорядчої системи управління до реалій підвищеної безпекової та соціально-економічної нестабільності. Такі зміни були спрямовані на забезпечення безперервності роботи підприємства, захисту працівників і гостей, а також збереження високих стандартів обслуговування, незважаючи на надзвичайні обставини.

Насамперед було оновлено внутрішні протоколи безпеки, зокрема розроблено нові інструкції щодо поведінки персоналу та гостей під час сигналу

повітряної тривоги. Кожен співробітник пройшов інструктаж із дій у разі загрози ракетного удару або обстрілу, а також був ознайомлений із маршрутами до укриття, розміщеного у підвальних приміщеннях готелю. Гостям надається письмова інструкція в номері та усне інформування при реєстрації щодо дій у надзвичайній ситуації.

Також було встановлено систему екстреного оповіщення, яка охоплює як внутрішні гучномовці в коридорах і на поверхах, так і сповіщення через мобільні пристрої персоналу. Усі евакуаційні виходи промарковано відповідно до нових вимог, а вестибюльні зони оснащено інформаційними стендами з алгоритмами дій на випадок загрози.

В умовах регулярних загроз безпеці графіки роботи персоналу були оптимізовані з урахуванням комендантських годин, обмежень на пересування та змін у завантаженості готелю. Зокрема, запроваджено гнучку систему змінності (6-, 8- та 12-годинні зміни), що дозволило зменшити кількість перетинів змін і підвищити ефективність перебування працівників на об'єкті в періоди загострення. При цьому частина адміністративного персоналу, за можливості, переведена на дистанційний або комбінований режим роботи.

Для забезпечення контролю та оперативного управління в умовах невизначеності було посилено роль керівників середньої ланки — менеджерів відділів, супервайзерів, змінних керівників. Саме вони відповідальні за щоденне прийняття рішень на місцях, оперативну координацію дій підрозділів та підтримку морального стану персоналу. Кожен з них має право ухвалювати короткострокові управлінські рішення у межах своїх повноважень без попереднього погодження з вищим керівництвом, що значно підвищує гнучкість системи управління.[25]

Крім того, були впроваджені спеціальні антикризові тренінги, які охоплюють теми безпеки, психологічної стабільності, кризового обслуговування клієнтів і надання першої домедичної допомоги. Такі заходи сприяли підвищенню готовності персоналу до непередбачуваних ситуацій і водночас забезпечили дотримання стандартів якості сервісу.

Усі ці заходи були розроблені у тісній координації з центральним офісом Hilton та з урахуванням рекомендацій місцевих органів влади, ДСНС, а також на основі міжнародного досвіду управління готелями в умовах криз. Застосування оновленої адміністративно-розпорядчої моделі дало змогу Hilton Kyiv зберегти стабільність у роботі, забезпечити безпеку людей і підтримати довіру з боку клієнтів та партнерів, навіть в умовах високої зовнішньої загрози.

Усі адміністративно-розпорядчі рішення узгоджуються з глобальними стандартами Hilton, адаптованими до українського законодавства та умов ведення бізнесу. Особливу роль у цьому відіграють внутрішні інструкції та кодекси поведінки, які мають імперативний характер і є обов'язковими до виконання для всіх працівників, незалежно від посади.

Таким чином, у готелі Hilton Kyiv адміністративно-розпорядчі методи управління реалізуються системно, поєднуючи класичні управлінські підходи з цифровими інноваціями та адаптивністю до зовнішніх загроз. Високий рівень організації внутрішніх процесів, підкріплений стандартами міжнародної мережі, забезпечує стабільність функціонування готелю та відповідність очікуванням клієнтів у складних економічних та безпекових умовах.

2.3. Оцінка ефективності використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства

Для забезпечення високої якості управління готельним підприємством важливим є не лише впровадження адміністративно-розпорядчих методів, а й їхня результативність у реальних умовах функціонування. У випадку готелю Hilton Kyiv, оцінка ефективності таких методів передбачає аналіз взаємозв'язку між організаційною структурою, управлінськими інструментами, дисципліною персоналу, якістю сервісу та досягнутими економічними показниками.

Одним із найважливіших критеріїв ефективності адміністративно-розпорядчих методів у Hilton Kyiv є збереження чіткої вертикалі управління та

підпорядкованості, що особливо актуально в умовах зовнішніх ризиків і невизначеності. Кожен функціональний підрозділ працює на основі детально прописаних процедур (SOP), посадових інструкцій та затверджених протоколів взаємодії, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

Таблиця 2.12 - Вплив адміністративно-розпорядчих методів на ключові показники ефективності готелю «Hilton Kyiv»

Ключовий показник	Вплив адміністративно-розпорядчих методів
Середньорічна завантаженість номерного фонду	Завдяки чіткому розподілу обов'язків та графіків змін забезпечено стабільний рівень завантаженості (понад 60%)
Обсяг річної виручки від надання послуг	Ефективна координація дій персоналу і керівництва дозволила збільшити виручку майже втричі
Рівень дотримання трудової дисципліни	Систематичний контроль за графіками та виконанням обов'язків сприяв високому рівню дисципліни
Час реагування на внутрішні запити персоналу	Автоматизація розпоряджень і звітності скоротила час реакції на завдання
Кількість скарг від гостей	Наявність SOP та інструкцій знизила ймовірність помилок та конфліктів із гостями
Оперативність ухвалення рішень керівниками середньої ланки	Розпорядчі повноваження керівників середньої ланки підвищили адаптивність системи
Збереження цілісності управлінської структури в умовах воєнного стану	Застосування планів безперервної діяльності дозволило зберегти управлінську модель
Рівень організованості міжвідділової взаємодії	Цифрові платформи і протоколи взаємодії посилили координацію між службами

Джерело: розроблено автором.

Додатковим індикатором ефективності є рівень організованості трудових процесів. Використання системи HRM для управління персоналом дало змогу автоматизувати планування змін, облік робочого часу та оцінку продуктивності. У поєднанні з електронною системою PMS, яка координує роботу між службами (рецепція, покоївки, технічна підтримка), досягнуто значного зниження часу реагування на внутрішні запити, покращено контроль за дотриманням регламентів і процедур.

В умовах воєнного стану Hilton Kyiv зберіг свою операційну спроможність завдяки адаптації адміністративно-розпорядчої системи. Це свідчить про гнучкість та адаптивність обраної моделі управління, зокрема в частині оновлення протоколів безпеки, оптимізації графіків роботи та

делегування повноважень керівникам середньої ланки. Антикризове управління було реалізовано в межах розпорядчих методів швидко та ефективно, що дозволило не лише забезпечити безпеку персоналу і гостей, а й зберегти імідж надійного готельного оператора.[32]

Ефективність розпорядчих заходів підтверджується також позитивною динамікою фінансових результатів. Так, у 2023 році підприємству вдалося суттєво збільшити обсяг виручки в порівнянні з 2022 роком — із 181 236 тис. грн до 554 166 тис. грн, тобто майже втричі. Це стало можливим завдяки злагодженій роботі колективу, оперативному управлінню внутрішніми процесами та збереженню стандартів сервісу. Середньорічна завантаженість номерного фонду зросла до понад 60%, що свідчить про довіру з боку клієнтів, навіть попри складну ситуацію в країні.

Ключовим доказом ефективного застосування адміністративно-розпорядчих методів управління на підприємстві готельного господарства, зокрема в Hilton Kyiv, є відсутність дезорганізації в обслуговуванні клієнтів, а також стабільність і скоординованість дій підрозділів, навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Це забезпечується завдяки впровадженню низки управлінських інструментів і технологічних рішень, які дозволяють оперативно контролювати діяльність персоналу, оптимізувати ресурси та своєчасно реагувати на відхилення від норм.

По-перше, чітка структура підпорядкування та функціонального розподілу праці у Hilton Kyiv дає змогу уникнути дублювання функцій, надмірного навантаження на окремих працівників і помилок у процесі обслуговування. Кожен співробітник має затверджену посадову інструкцію, яка узгоджена з корпоративними стандартами Hilton, а також знаходиться під постійним адміністративним контролем з боку керівника відповідного підрозділу. Завдяки цьому процеси бронювання, реєстрації, прибирання, технічного обслуговування та харчування проходять злагоджено та за регламентом.

По-друге, дотримання трудової дисципліни підтримується через

автоматизовану систему HRM, яка забезпечує контроль за відвідуваністю, своєчасністю виконання обов'язків, дотриманням графіків змінності, реєстрацією запізнень або пропусків. У системі також фіксуються досягнення працівника, які враховуються при нарахуванні премій, що створює стимулювальну мотивацію до дотримання внутрішніх правил.

По-третє, системи внутрішнього контролю, включаючи PMS (Property Management System) і Hilton OnQ, дозволяють керівництву моніторити ключові аспекти обслуговування у реальному часі. Наприклад, якщо номер ще не прибрано або технічна заявка не виконана впродовж установленого терміну — система автоматично сповіщає керівника підрозділу, який оперативно реагує та забезпечує усунення порушення. Такий підхід значно знижує ймовірність зривів у роботі та забезпечує безперервність сервісу.

Четвертим важливим чинником є система збирання та аналізу зворотного зв'язку від гостей. Hilton Kyiv використовує CRM-модуль і постійне анкетування клієнтів після їхнього перебування в готелі (через Hilton Honors або опитування на стійці реєстрації). Аналітика дозволяє швидко виявити слабкі місця в обслуговуванні та сформулювати відповідні управлінські рішення. Водночас кількість скарг зведена до мінімуму, що свідчить про високий рівень виконавчої дисципліни персоналу.

П'ятий аргумент — запроваджений електронний документообіг. Завдяки автоматизованій обробці внутрішніх розпоряджень, наказів, звітів та заявок зменшено адміністративне навантаження на менеджмент, підвищено точність управлінських рішень та забезпечено їхню контрольованість. Це дозволяє швидко відслідковувати відповідальних осіб, фіксувати хід виконання завдань та забезпечувати прозорість управління.

Таким чином, узгоджена дія систем моніторингу, цифрових платформ, адміністративних інструкцій та контролю забезпечує ефективну реалізацію адміністративно-розпорядчих методів. У результаті досягається не лише стабільність внутрішніх процесів, а й зростання задоволеності гостей, підвищення репутації готелю та зміцнення конкурентних позицій Hilton Kyiv

на українському ринку гостинності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують високу ефективність застосування адміністративно-розпорядчих методів управління у Hilton Kyiv. Їх використання забезпечує як стійкість управлінської системи, так і її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо для підприємств сфери гостинності у період кризових викликів. Раціональна організація структури, цифрова підтримка процесів і орієнтація на стандарт – ключові чинники, що зумовлюють успішність функціонування готелю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-РОЗПОРЯДЧИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «HILTON KYIV», м. КИЇВ

3.1. Розробка пропозицій удосконалення використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства

Удосконалення адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному господарстві є необхідним кроком для підвищення ефективності внутрішніх процесів, забезпечення дисципліни, оперативного контролю та швидкого прийняття управлінських рішень. На основі аналізу діючої системи управління в Hilton Kyiv, можна запропонувати низку практичних ідей, які б значно покращили організацію роботи готелю, підвищили адаптивність до викликів зовнішнього середовища та посилили відповідальність виконавців усіх рівнів.

Одним із перспективних напрямів є впровадження єдиного цифрового хабу для адміністративної комунікації. Пропонується створення внутрішнього порталу Hilton Kyiv, через який працівники всіх рівнів отримуватимуть розпорядження, інструкції, оновлення протоколів та графіки. Така платформа дозволить скоротити час на передачу розпорядчих документів, забезпечить автоматичну фіксацію фактів ознайомлення з ними, створить єдину базу даних управлінських рішень. З технічного боку це може бути внутрішній сайт або мобільний застосунок, інтегрований з PMS або HRM.

Автоматизація контролю за виконанням розпорядчих завдань є ще одним важливим кроком. Доцільно розробити електронний модуль «трекінгу завдань», у якому кожне доручення генерується в системі, має статус виконання (створено, в роботі, виконано, прострочено), супроводжується термінами та автоматичними нагадуваннями. Це підвищить прозорість управлінських рішень, дозволить уникнути зривів у комунікації та своєчасно

реагувати на проблеми.

Водночас актуальним є оновлення посадових інструкцій із урахуванням нових викликів. Сучасні умови вимагають адаптивних документів, що передбачають сценарії поведінки в умовах повітряної тривоги, знеструмлення, порушень зв'язку. Посадові інструкції повинні мати чіткі та логічні алгоритми дій, які можна виконувати навіть за відсутності центрального управління. Це посилить стійкість системи управління та дозволить зменшити стрес і розгубленість у персоналу.

Не менш важливою є організація регулярних антикризових навчань для працівників. Такі тренінги можуть проводитися щомісяця в компактному форматі, включати теми евакуації, першої домедичної допомоги, дій у разі обстрілу, а також управління емоціями під час стресу. Навчання має бути не лише обов'язковим, а й інтегрованим у систему оцінювання ефективності працівників.

Для покращення внутрішньої комунікації доцільно запровадити систему зворотного зв'язку від персоналу. Через анонімні електронні опитування працівники можуть оцінювати якість розпорядчої інформації, чіткість інструкцій, прозорість рішень та відкритість керівництва до ініціатив. Аналітика таких оцінок стане джерелом для вдосконалення внутрішньої політики, формування нових управлінських рішень, а також виявлення проблемних зон у комунікації.

Останнім, але не менш важливим напрямом, є розширення автономії керівників підрозділів. В умовах швидких змін і високого навантаження важливо, щоб менеджери середньої ланки мали можливість самостійно приймати рішення в межах своєї відповідальності. Для цього необхідно чітко регламентувати їхні повноваження, делегувати частину адміністративних функцій, а також забезпечити регулярне навчання з кризового управління, міжвідділової координації та прийняття рішень у нестандартних умовах.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо скорочення витрат шляхом розширення адміністративно-розпорядчих методів управління готелем «Hilton Kyiv»

№	Пропозиція	Прогнозований дохід / економія, тис. грн/місяць
1	Впровадження цифрової системи управління персоналом (HRM) з контролем KPI та графіків	4000
2	Оптимізація посадових інструкцій і делегування повноважень	2500
3	Автоматизація розпорядчих документів через електронний документообіг	3000
4	Застосування системи щоденних брифінгів із керівниками змін	1200
5	Впровадження Task Manager для контролю виконання доручень	2200
6	Аналіз завантаженості підрозділів і перерозподіл функцій у пікові години	1800
7	Скорочення витрат на управлінський персонал через функціональне об'єднання посад	4500
8	Реорганізація структури служби покоївок і техперсоналу за принципом спеціалізації	2600
9	Оптимізація внутрішньої звітності та автоматизація адміністративних звітів	1400
10	Навчання середнього менеджменту з антикризового та адаптивного управління	1000
	Усього	24 200

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, запропоновані ідеї спрямовані не лише на посилення контролю, але й на формування культури гнучкого, відповідального та ініціативного управління. Їх реалізація у Hilton Kyiv дозволить оптимізувати процеси, знизити адміністративне навантаження, підвищити залученість персоналу та зміцнити репутацію підприємства як сучасного та ефективного готельного оператора.

3.2. Формування комплексу заходів удосконалення використання адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства

Проектувальна функція адміністративного менеджменту є базовим етапом формування ефективної системи управління на підприємстві, оскільки саме на цій стадії закладаються концептуальні засади діяльності організації. У

межах даної функції розробляються нормативні та організаційні документи, формуються стратегічні орієнтири, визначаються внутрішні правила, цілі, напрями роботи й стандарти поведінки персоналу. Для готелю Hilton Kyiv проєктувальна функція є ключовою, оскільки вона забезпечує відповідність діяльності міжнародним стандартам мережі Hilton та адаптацію цих стандартів до локального ринку і національного законодавства.

Один із найважливіших напрямів проєктувальної функції — організація розробки документів, які визначають стандарти, види й напрями діяльності організації. У Hilton Kyiv це охоплює адаптацію глобальних стандартів Hilton Brand Standards до умов України. Кожен підрозділ готелю — служба прийому та розміщення, ресторан, технічна служба, покоївки, безпека — має власні локальні регламенти, побудовані на базі міжнародних рекомендацій та внутрішнього досвіду. Усі ці документи повинні бути актуальними, конкретними та щороку проходити внутрішній аудит з подальшим оновленням.

Не менш важливим елементом є розробка проєктів установчих документів, зокрема Статуту, внутрішніх положень, регламентів і політик. Вони мають враховувати специфіку готельної діяльності, міжнародні зобов'язання, українське законодавство, а також положення про дотримання трудових прав, антикорупційну політику, захист персональних даних. При зміні умов господарювання, появі нових напрямів діяльності або реструктуризації підрозділів ці документи мають своєчасно переглядатися, що є предметом системного проєктування.

Важливу роль у межах цієї функції відіграє формування стратегії розвитку організації. Для Hilton Kyiv така стратегія визначається на кілька років наперед та включає як економічні цілі (збільшення доходів, залучення нових сегментів клієнтів), так і соціальні — розвиток персоналу, покращення умов праці, підвищення репутації на ринку. У межах реалізації проєктувальної функції стратегія трансформується у конкретні кроки — програми, ініціативи, структурні зміни.

Проектування програм діяльності є наступним логічним кроком. У готельному господарстві ці програми стосуються впровадження нових послуг (наприклад, спа-комплексів, івент-сервісу), модернізації номерного фонду, оптимізації енергоспоживання, цифровізації процесів (використання мобільних ключів, чат-ботів для гостей тощо). Кожна програма має пройти стадії обґрунтування, погодження бюджету, календарного планування та затвердження відповідальними особами.

У межах проектувальної функції здійснюється також розроблення внутрішніх нормативних документів: правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. Ці документи регламентують щоденну діяльність персоналу, встановлюють вимоги до поведінки, взаємодії, дотримання трудової дисципліни, умов праці. У Hilton Kyiv кожен новий працівник ознайомлюється з цими документами під час адаптації, а керівники підрозділів відповідають за дотримання визначених положень у щоденній практиці.

Завершальним і водночас інтегративним елементом проектувальної функції є встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних та етичних норм і нормативів. Це охоплює визначення штатної чисельності, навантаження на одну людину, стандартів обслуговування гостей (наприклад, час реагування на скаргу, тривалість прибирання номеру, швидкість поселення), рівня допустимих витрат ресурсів, стандартів клієнтської комунікації. Такі нормативи мають бути не лише прописані, а й регулярно переглядатися залежно від змін у завантаженості, технологіях, очікуваннях клієнтів.

Таким чином, проектувальна функція у готелі Hilton Kyiv — це не формальне створення документів, а стратегічна діяльність, що формує основу всіх інших управлінських процесів. Її якісне виконання дозволяє не лише стандартизувати діяльність підприємства, а й забезпечити гнучкість у прийнятті рішень, відповідність найкращим міжнародним практикам та зміцнення позицій на ринку готельних послуг.[41]

Організаційна функція адміністративного менеджменту формує підґрунтя для ефективної діяльності підприємства в цілому. Вона охоплює побудову управлінської архітектури, чіткий розподіл повноважень, визначення зв'язків між структурними елементами організації та забезпечення гармонійної взаємодії персоналу. У готелі Hilton Kyiv дана функція виконується на високому рівні, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, гнучкості в умовах нестабільного середовища та необхідності цифрової трансформації процесів.

Початковим елементом організаційної функції є формування організаційної структури підприємства та структури адміністративної служби. У Hilton Kyiv реалізована вертикальна багаторівнева структура з чітким підпорядкуванням: генеральний менеджер — керівники функціональних відділів — лінійний персонал. При цьому адміністративна служба включає підрозділи документообігу, HR-службу, службу планування, а також секретаріат і функцію діловодства. Структура має бути достатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни в умовах воєнного стану чи зростання сезонного навантаження.

Другою складовою є розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. Важливо, щоб повноваження не дублювались, а зони відповідальності були логічно сформовані та задокументовані в посадових інструкціях і внутрішніх положеннях. У Hilton Kyiv такі документи постійно оновлюються, однак запропоновано ввести додаткові форми «карти відповідальності», що чітко визначають за ким саме закріплене конкретне завдання або процес у системі.

Наступним етапом є встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами. Це забезпечується через систему службових записок, планових оперативних нарад, погодження планів і узгодження розпоряджень. Доцільно формалізувати всі канали обміну інформацією між службами — зокрема шляхом впровадження внутрішнього електронного комунікаційного

середовища (корпоративного порталу або CRM-системи).[6]

Організаційна функція охоплює і формування кадрової політики. У Hilton Kyiv кадрова стратегія базується на принципах відкритості, інклюзивності, дотримання міжнародних стандартів працевлаштування та підтримки професійного розвитку. Водночас для її вдосконалення пропонується запровадження аналітичного модулю для моніторингу кадрових показників — плинності, рівня залученості, задоволеності, результативності персоналу.

Організація кадрового забезпечення включає планування потреб у персоналі, підбір кадрів, їх адаптацію, оцінювання, мотивацію та розвиток. Для цього застосовуються як класичні методи (співбесіди, інструктажі, наставництво), так і сучасні підходи — гейміфікація навчання, онлайн-модулі, сертифікація внутрішніх тренерів. Усі процеси мають бути уніфіковані через положення про роботу з персоналом, яке регулярно оновлюється.

У межах організаційної функції важливе місце посідає організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності. Hilton Kyiv активно застосовує інструменти внутрішнього інформування (електронна пошта, інформаційні панелі, внутрішні чати), однак рекомендується вдосконалити *двосторонній формат комунікації* шляхом регулярних опитувань, внутрішніх форумів, неформальних обговорень змін.

Організація праці передбачає також чітке визначення змісту робіт виконавцями. Це здійснюється через деталізовані посадові інструкції, маршрутизацію завдань, визначення стандартів виконання операцій. В умовах готельного господарства, де існує велика кількість повторюваних операцій, важливо забезпечити уніфікацію процедур та їх візуалізацію для пришвидшення адаптації нових працівників.

Необхідною складовою є організація роботи з документами, що перебувають у внутрішньому документообігу. Це включає створення, погодження, реєстрацію, передачу, зберігання та знищення документації відповідно до політик Hilton та українського законодавства. Доцільним є

створення єдиного *електронного архіву документації*, доступного керівникам служб у межах їх повноважень.

Організаційна функція також забезпечує формування корпоративної культури. У Hilton Kyiv вона базується на принципах взаємної поваги, високої культури обслуговування, безпечного середовища, інклюзивності. Важливо продовжити практику командних заходів, внутрішніх нагород, щотижневих зустрічей з визнанням досягнень співробітників.

Безпека праці та комфортні умови роботи також входять до компетенції організаційної функції. Це стосується як технічної безпеки (освітлення, вентиляція, розміщення меблів), так і організації перерв, графіків змін, зон відпочинку. Регулярні опитування персоналу щодо задоволеності умовами праці мають стати інструментом постійного удосконалення.

Останнім елементом є організація заходів за участю керівника. У Hilton Kyiv проводяться щоквартальні зустрічі генерального менеджера з усіма службами, іноді — в неформальному форматі. Такі заходи є важливими для налагодження комунікації, підвищення лояльності та роз'яснення пріоритетів розвитку. Доцільно підвищити системність таких зустрічей і запровадити формат «відкритого мікрофона» для запитань персоналу.

Узагальнюючи, організаційна функція в системі адміністративного менеджменту Hilton Kyiv забезпечує цілісність, узгодженість і стійкість усіх процесів у готелі. Її ефективна реалізація формує основу не лише для високої якості обслуговування, а й для стабільного функціонування в умовах турбулентного середовища.[4]

Управлінська функція в системі адміністративно-розпорядчого управління виступає як координуючий і спрямовуючий компонент усієї діяльності організації. Її суть полягає у формуванні логіки організаційної поведінки, регулюванні взаємодії структурних підрозділів, контролі за реалізацією цілей і забезпеченні адаптації підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У практиці Hilton Kyiv ця функція є ключовою для забезпечення чіткої реалізації стандартів міжнародної готельної мережі та

збереження високої якості обслуговування в умовах кризової ситуації.

Один із першочергових напрямів удосконалення управлінської функції полягає в раціоналізації та чіткому документуванні управлінських процедур. Управлінська процедура — це формалізована послідовність дій, що передбачає ухвалення рішень, передачу інформації та реалізацію конкретного управлінського завдання. У Hilton Kyiv доцільно систематизувати такі процедури в єдину систему, доповнену інтерактивними регламентами з чітко визначеними повноваженнями кожного учасника процесу. Це дозволить уникати дублювання, зменшити навантаження на керівників та підвищити узгодженість дій.[28]

У межах управлінської функції важливою є здатність готелю коригувати свої цілі відповідно до змін середовища. Це означає постійне оновлення пріоритетів: наприклад, у період загрози безпеці акценти зміщуються з розширення ринку на забезпечення безперервності обслуговування, зростання гнучкості та підтримки персоналу. Важливо, щоб система управління дозволяла не лише реагувати, а й прогнозувати такі зміни — для цього необхідна аналітична підтримка рішень та регулярне оновлення внутрішніх орієнтирів діяльності підрозділів.

Планування — ще одна ключова складова управлінської функції. У Hilton Kyiv активно розробляються поточні та оперативні плани діяльності як усього підприємства, так і окремих відділів. Вони включають щомісячні плани завантаження номерного фонду, графіки прийому персоналу, план-графіки технічного обслуговування, плани ресторанного обслуговування на свята та ін. Основою для цих документів є перелік завдань, календар подій та аналіз історичних даних. Систематизація такого планування дозволяє досягати чіткої координації між підрозділами, зменшити оперативні збої та підвищити результативність.

Завдання управління включає також розробку та затвердження графіків і термінів виконання робіт. Це стосується як поточних завдань (зміни працівників, терміни надання послуг), так і проєктної діяльності

(реконструкція приміщень, впровадження нових сервісів). Використання електронних систем (наприклад, модулів Hilton OnQ) дає змогу автоматизувати формування та погодження таких графіків, забезпечуючи їх прозорість і контрольованість.[30]

Формування ефективної інформаційно-комунікативної інфраструктури є ще одним важливим аспектом управлінської функції. У великих готельних підприємствах, таких як Hilton Kyiv, необхідно забезпечити стабільне функціонування горизонтальних і вертикальних каналів комунікації. Для цього впроваджуються внутрішні корпоративні портали, щоденні онлайн-брифінги, повідомлення у внутрішніх месенджерах та електронна система внутрішніх наказів. Уся інформація має бути вчасно донесена до адресата, структурована та доступна для зворотного зв'язку.

Крім технічного забезпечення, управлінська функція включає регулювання інформаційно-аналітичної роботи. Це означає, що управлінські рішення мають ґрунтуватися на перевірених даних — аналітиці клієнтських відгуків, даних про завантаженість, звітності по витратах, ефективності персоналу тощо. Для цього доцільно сформувати єдиний центр збору даних та звітів, який би генерував аналітичні матеріали для керівництва. У системі Hilton OnQ частина цих функцій реалізована автоматично, але потребує локального доповнення за особливостями українського ринку.

Ефективне управління неможливе без якісної комунікативної взаємодії. У рамках управлінської функції важливо налагодити не лише обмін інформацією, але й взаємоповагу, психологічну підтримку та партнерське спілкування між рівнями управління. Hilton Kyiv застосовує практику регулярних зібрань, визнання досягнень персоналу, прозорого обговорення помилок та їх спільного виправлення. Це сприяє побудові довіри та підвищує лояльність колективу до управлінських рішень.

Отже, управлінська функція адміністративного менеджменту в готелі повинна реалізовуватися через цілісну систему процедур, планування, аналітики та комунікацій. Її удосконалення дозволить підвищити

оперативність управлінських рішень, якість обслуговування, адаптивність до змін і мотивацію персоналу. Для Hilton Kyiv це є запорукою стабільності та довіри як з боку гостей, так і з боку команди.[29]

Контрольна функція відіграє ключову роль у забезпеченні результативності управлінського процесу, оскільки дозволяє перевіряти відповідність фактичного стану діяльності підприємства визначеним цілям, стандартам, планам та нормативам. У готельному підприємстві Hilton Kyiv контрольна діяльність є невід’ємною складовою системи адміністративно-розпорядчого управління і забезпечує стабільність, відповідальність та підзвітність персоналу всіх рівнів.

Одним із базових рівнів реалізації контрольної функції є здійснення загального контролю за діяльністю як усієї організації в цілому, так і її структурних підрозділів зокрема. Це передбачає регулярне оцінювання ефективності функціонування рецепції, служби покоївок, технічного блоку, служби безпеки, ресторанного підрозділу та адміністративно-фінансового відділу. Такий контроль у Hilton Kyiv здійснюється за допомогою індикативної звітності, електронного обліку КРІ, внутрішніх аудитів та щомісячного аналізу операційних показників. Відповідальність за первинний рівень контролю покладається на керівників підрозділів, а узагальнення інформації — на керівника операційного департаменту.

Паралельно здійснюється постійний моніторинг реалізації обраної стратегії розвитку готелю. Стратегічні цілі, визначені керівництвом Hilton Kyiv відповідно до глобальної стратегії Hilton Worldwide, оцінюються за такими показниками, як динаміка заповненості номерного фонду, рівень задоволеності клієнтів, виконання плану доходів, ефективність ресурсного використання та адаптація до умов воєнного часу. Аналітичні підрозділи щоквартально надають управлінські звіти про досягнення стратегічних показників і пропонують коригувальні дії у разі відхилень.

Контрольні заходи також поширюються на реалізацію кадрової політики. Це охоплює перевірку відповідності кадрових рішень затвердженим

процедурам підбору, адаптації, мотивації та ротації працівників. Зокрема, перевіряється, чи відповідає фактична кваліфікація персоналу займаним посадам, чи виконуються плани навчання, чи реалізуються програми підвищення кваліфікації. Ефективність кадрової політики оцінюється через аналіз плинності кадрів, рівень задоволеності працівників і результати внутрішніх опитувань.

Особливе значення має контроль за дотриманням умов колективного договору, який визначає основи соціального партнерства в готелі. У Hilton Kyiv цей договір регулює умови праці, оплати, соціальних гарантій, графіки змін, заходи підтримки працівників у надзвичайних ситуаціях. HR-служба разом із юридичним відділом здійснюють регулярну перевірку дотримання положень колективного договору, реагуючи на звернення працівників і проводячи внутрішні аудити на відповідність.

Контроль за дотриманням трудової та виконавської дисципліни є складовою щоденної практики менеджерів середньої ланки. Прогули, запізнення, порушення дрес-коду, недотримання службових інструкцій фіксуються через автоматизовану систему реєстрації персоналу. Всі виявлені порушення аналізуються на щотижневих оперативних нарадах, а за повторні випадки застосовуються дисциплінарні стягнення відповідно до політики Hilton.

Ще одним важливим напрямом є контроль своєчасності та повноти надання фінансової, податкової та іншої законодавчо встановленої звітності. Бухгалтерський та фінансовий відділи зобов'язані дотримуватися строків звітування перед державними органами, а також формувати внутрішню управлінську звітність відповідно до стандартів міжнародної фінансової звітності (МСФЗ). Наявність внутрішнього контролера або аудитора дозволяє зменшити ризики помилок або маніпуляцій.

Контрольна функція також поширюється на прозорість інформаційного висвітлення діяльності готелю. Відповідність інформаційної політики стандартам Hilton Worldwide, забезпечення достовірності даних, що

поширюються через сайт, соціальні мережі та рекламні матеріали, контролюється PR-відділом та департаментом якості. Будь-які публічні повідомлення повинні відповідати етичним і корпоративним нормам.

Не менш важливою складовою є контроль діяльності адміністративної служби — так званий *адміністративний аудит*. Він включає перевірку обігу документів, ефективності роботи офісного персоналу, відповідності виконання розпоряджень і ефективності організації робочого часу. У разі виявлення порушень складається звіт із рекомендаціями щодо оптимізації процесів.

Нарешті, контроль охоплює дотримання вимог з охорони праці та санітарно-гігієнічних стандартів. В умовах готельного бізнесу це стосується як працівників (носіння уніформи, використання засобів індивідуального захисту), так і безпеки гостей (системи оповіщення, аварійні виходи, якість харчових продуктів, дезінфекція приміщень). Відповідальні особи проводять щомісячні перевірки, результати яких фіксуються в контрольних листах, і в разі виявлення відхилень вживаються негайні заходи.[46]

Таким чином, контрольна функція в Hilton Kyiv є розгалуженою системою, що охоплює всі рівні управління — від щоденного контролю за персоналом до стратегічного моніторингу виконання корпоративної політики. Її посилення є запорукою стабільного функціонування, підвищення якості сервісу та довіри до управлінських рішень з боку як працівників, так і клієнтів.

Операційна функція в структурі адміністративного менеджменту готельного підприємства є логічним завершенням управлінського циклу. Саме на цьому етапі реалізуються управлінські рішення, доводяться до безпосередніх виконавців, координуються між підрозділами та оцінюється ефективність виконання поставлених завдань. У готелі Hilton Kyiv ця функція реалізується комплексно, охоплюючи широкий спектр операційної діяльності та внутрішньої взаємодії.

Одним із ключових аспектів ефективного виконання завдань є налагоджене інформаційно-аналітичне забезпечення як центрального офісу, так і структурних підрозділів. Щоденна діяльність рецепції, покоївок,

технічного персоналу, служби безпеки та ресторанного блоку залежить від точності, своєчасності та повноти отриманої інформації. Тому в Hilton Kyiv активно застосовуються цифрові інструменти, інтегровані з системами PMS і HRM, що дозволяють у режимі реального часу оновлювати графіки, завантаження номерного фонду, рівень виконання технічних завдань і показники якості сервісу.

Не менш важливою умовою ефективної операційної діяльності є дотримання правових норм та внутрішньої нормативної бази, що регламентує господарську діяльність. Усі процеси, що стосуються обслуговування гостей, внутрішньої логістики, санітарного контролю, використання ресурсів та взаємодії з персоналом, здійснюються відповідно до чинного законодавства України, локальних політик Hilton Worldwide, а також стандартів міжнародної сертифікації (зокрема ISO 9001, ISO 22000 тощо).

Для досягнення злагодженості в роботі служби взаємодіють між собою на основі попередньо визначених зв'язків і чітко документованих алгоритмів. Взаємозв'язок між роботами формується відповідно до внутрішніх регламентів і маршрутизації процесів, що дозволяє уникати дублювання функцій і сприяє оптимальному використанню ресурсів. Важливою частиною є ідентифікація та визначення послідовності робіт. Наприклад, перед прибуттям гостя адміністратор має узгодити готовність номера з покоївками та технічною службою, а ресторанна служба — врахувати попередні замовлення через сервіс Room Service.

Щоб забезпечити ефективність виконання завдань, у Hilton Kyiv впроваджено систему внутрішнього моніторингу результатів: використовуються KPI, щотижневі наради з аналізом результатів, персональні рейтинги продуктивності та система преміювання. Усі виконані дії фіксуються в системі Hilton OnQ, що дозволяє оцінювати результативність на рівні окремих працівників і підрозділів.

Особливе місце у операційній функції займає ведення організаційно-розпорядчої документації. Усі накази, розпорядження, графіки змін, щоденні

звіти, заявки на ремонт або замовлення інвентарю — оформлюються в електронному вигляді, що значно зменшує навантаження на адміністративний апарат і підвищує прозорість управління. Крім того, зберігається історія виконання доручень, що полегшує аудит і подальший аналіз процесів.

Суттєвим компонентом функції є створення ефективної системи трудових відносин. У Hilton Kyiv діють інструменти формалізованої адаптації нових працівників, наставництва, щомісячного оцінювання ефективності, мотиваційної підтримки. Така система сприяє побудові довіри, підвищенню відповідальності та зменшенню плинності кадрів. Поряд із цим, реалізуються заходи щодо зміцнення трудової та виробничої дисципліни — через чітке дотримання графіків, фіксацію порушень і відзначення позитивних прикладів виконання обов'язків.

Організаційна ефективність неможлива без своєчасного подання звітностей. Усі служби готелю мають затверджену звітну форму за своїми напрямками діяльності: кількість оброблених заявок, кількість прибраних номерів, кількість замовлень у ресторані, витрати ресурсів тощо. Звітність узагальнюється у щомісячному управлінському звіті, який є підставою для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Окремо варто наголосити на важливості створення морально-психологічного клімату в колективі. Належна атмосфера в команді, підтримка з боку керівництва, гнучке управління конфліктами, визнання досягнень працівників — це не лише соціальна функція, а й прямий фактор підвищення ефективності. У Hilton Kyiv практикується система колективних обговорень, святкування досягнень, внутрішніх корпоративних заходів, що сприяє єдності та згуртованості персоналу.[50]

Операційна функція в Hilton Kyiv охоплює не лише формальне виконання інструкцій, але й широку систему інформаційного забезпечення, документального супроводу, управління трудовими процесами, мотивації, контролю та побудови внутрішньої культури. Її вдосконалення дозволяє досягти більш високої якості обслуговування, ефективності персоналу та

стабільного функціонування готельного підприємства.

Отже, комплексне вдосконалення проєктувальної, організаційної, управлінської, виконавської та контрольної функцій адміністративного менеджменту на підприємстві готельного господарства сприяє створенню цілісної, гнучкої та ефективної системи управління. Запропоновані заходи — від цифровізації управлінських процедур до підвищення прозорості комунікацій та зміцнення трудової дисципліни — дозволяють суттєво підвищити рівень координації, персональної відповідальності, швидкість ухвалення рішень і якість виконання завдань. У контексті Hilton Kyiv це забезпечить стійкість підприємства до зовнішніх викликів, підвищення задоволеності гостей, ефективне використання ресурсів і, як результат, зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку послуг гостинності.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Підвищення ефективності адміністративно-розпорядчих методів управління в готельному підприємстві має не лише організаційне, але й вагомое економічне значення. Розгорнутий у підрозділах 3.1 – 3.2 комплекс заходів, спрямований на вдосконалення управлінських функцій, покликаний забезпечити зростання продуктивності праці, зниження непродуктивних витрат, покращення координації персоналу та, як наслідок, підвищення прибутковості готелю Hilton Kyiv.

Таблиця 3.2 – Прогноз доходів та оцінка їх ефективності

№	Пропозиція	Дохід, тис. грн/мі сяць	Дохід, тис. грн/рік	Оцінка ефектив ності заходу, %	Коментар
1	Зниження адміністративних витрат	500	6 000	1.24%	Скорочення витрат на адміністративний персонал
2	Підвищення продуктивності праці	1 0000	120 000	24.75 %	Зростання обсягу послуг на одного працівника

Продовження таблиці 3.2

3	Зменшення плинності персоналу	8 000	96 000	19.80%	Менше витрат на найм та навчання персоналу
4	Зростання рівня задоволеності клієнтів	3 000	36 000	7.43 %	Позитивний вплив на репутацію та повторні візити
5	Прискорення погодження рішень	2 500	30 000	6.19 %	Підвищення швидкості управлінських рішень
6	Оптимізація кадрових процесів	4 000	48 000	9.90 %	Удосконалення рекрутингу та збереження кадрів
7	Вдосконалення контролю та цифровізації	3 500	42 000	8.66 %	Зниження витрат через менше збоїв і втрат даних
8	Автоматизація документообігу	3 000	36 000	7.43 %	Швидша обробка документів, менше витрат
9	Ефективне графікування змінності	2 700	32 400	6.68 %	Ефективніша організація праці, менше перевитрат
10	Підвищення виконавської дисципліни	3 200	38 400	7.92 %	Чітке виконання розпоряджень, менше скарг
	Усього	40400	484 800	100.00 %	—

Джерело: сформовано автором.

Усі запропоновані рішення — вдосконалення інформаційної інфраструктури, автоматизація документопотоків, делегування повноважень, оптимізація кадрових процесів, цифровізація контролю та прозорість комунікацій — формують основу для зниження операційних витрат. Наприклад, впровадження єдиного цифрового хабу дозволить скоротити адміністративне навантаження, зменшити витрати на паперову документацію, а також оптимізувати робочий час менеджерів.

Підвищення виконавської дисципліни, що досягається через стандартизацію процесів, внутрішній моніторинг та контроль дотримання строків, безпосередньо впливає на зменшення кількості порушень, скарг та повторних операцій. У фінансовому аспекті це означає зниження витрат на компенсації, покращення репутації готелю, збільшення повторних візитів і, відповідно, зростання доходів.

Варто наголосити, що за підсумками 2023 року готель Hilton Kyiv продемонстрував позитивну динаміку виручки — з 181,2 млн грн у 2022 році до 554,2 млн грн. Цей ріст став можливим завдяки частковому відновленню операційної діяльності, проте подальше підвищення ефективності можливо

лише за умови системного вдосконалення управлінської функції. Упровадження описаних заходів потенційно дозволить підвищити ефективність використання персоналу щонайменше на 15–20 %, що в умовах великого штату означає мільйонні щорічні заощадження.[49]

Таблиця 3.3 – Порівняння основних фінансових показників 2023 року з прогнозованим доходом на 2025 рік

Показники	2023 рік, тис.грн	2025 рік, тис.грн	Відносне відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	554 166	1038507	484341
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	154 052	288693	134641
Валовий Прибуток	400 114	749814	349700
Інші операційні доходи	18 086	33893	15807
Адміністративні витрати	59 914	112279	52365
Витрати на збут	72 523	135908	63385
Інші операційні витрати	66 576	124763	58187
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	219 187	410756	191569
Збиток	-	-	-
Інші доходи	19 577	36687	17110
Фінансові витрати	319 044	597888	278844
Інші витрати	8 104	15187	7083
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	88 384	165632	77248
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	13 592	25471	11879
Чистий фінансовий результат:	74 792	140160	65368
Збиток	72 523	135908	63385

Джерело: сформовано автором.

Ефективне планування та графікування робіт, що передбачає більш рівномірний розподіл навантаження між працівниками, дозволяє зменшити понаднормові години та скоротити витрати на оплату праці. Цифровізація контролю також дає змогу мінімізувати ризики несанкціонованих витрат, втрати даних та збоїв у комунікації.

Крім прямих економічних результатів, не менш важливими є непрямі

ефекти: посилення мотивації працівників, покращення морально-психологічного клімату, зменшення конфліктів і підвищення згуртованості колективу. Усе це формує сприятливе середовище для сталого розвитку підприємства та створює основу для подальших інвестицій у його модернізацію.

Таким чином, реалізація запропонованих удосконалень адміністративно-розпорядчого управління в Hilton Kyiv є економічно обґрунтованою та доцільною. Її втілення забезпечить підвищення загальної ефективності готельного підприємства, зменшення витрат і зростання доходів, що є запорукою стабільного функціонування в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних основ, сучасного стану та практичних аспектів застосування адміністративно-розпорядчих методів управління підприємством готельного господарства було обґрунтовано необхідність вдосконалення існуючих управлінських підходів у зв'язку з викликами зовнішнього середовища, зростанням вимог до якості обслуговування, потребами у гнучкості, цифровізації та підвищенні продуктивності персоналу.

На основі опрацювання наукової літератури, методичних джерел та аналізу фактичної управлінської практики готелю Hilton Kyiv встановлено, що адміністративно-розпорядчі методи управління залишаються ключовим інструментом забезпечення порядку, виконавчої дисципліни та стабільного функціонування всіх підрозділів готельного підприємства. Водночас ефективність їх використання напряду залежить від якості реалізації управлінських функцій: проєктувальної, організаційної, управлінської, операційної та контрольної.

У роботі висвітлено організаційно-економічну характеристику підприємства. Зокрема, детально охарактеризовано структуру управління, основні види послуг, фінансові показники за останні роки, а також специфіку функціонування готелю в умовах воєнного часу. Було проаналізовано динаміку виручки, витрат та чистого фінансового результату, що дало змогу виявити ключові тенденції в операційній діяльності підприємства.

У роботі також досліджена роль адміністративно-розпорядчих методів управління, які практикуються в Hilton Kyiv. Проаналізовано організаційну структуру, внутрішню регламентацію управлінських процесів, систему делегування повноважень, контролю за виконанням розпоряджень, кадрову політику, організацію змінності, звітності та моніторингу. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів, зокрема HRM-системи, PMS-системи та електронного документообігу, які забезпечують прозорість, оперативність і контрольованість управлінських дій.

Проведене дослідження показало, що Hilton Kyiv має чітко сформовану організаційну структуру, стандартизовані процедури та політики, відповідну корпоративну культуру, проте в умовах воєнного стану, зростаючої цифрової трансформації та потреб у гнучкості актуалізується необхідність у модернізації розпорядчої системи управління. Зокрема, виявлено потребу в автоматизації управлінських процедур, делегуванні повноважень на рівень середньої ланки, удосконаленні внутрішньої комунікації та цифрового документообігу, а також оновленні нормативної документації відповідно до нових умов діяльності.

У результаті проведеного аналізу та формування практичних пропозицій було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення кожної з управлінських функцій. Зокрема:

- у межах проєктувальної функції запропоновано оновлення установчих документів, посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку, а також впровадження динамічних стратегічних і програмних документів, що враховують реальні умови ринку;
- у сфері організаційної функції — вдосконалення структури взаємодії між підрозділами, формалізація внутрішніх комунікацій, модернізація документообігу, підтримка корпоративної культури та створення безпечних умов праці;
- у частині управлінської функції — цифровізація планування, автоматизація управлінських процедур, коригування цілей відповідно до зовнішніх викликів і створення аналітичної бази для прийняття рішень;
- у реалізації виконавської функції — забезпечення чіткої ідентифікації робіт, підвищення виконавської дисципліни, стандартизація алгоритмів дій, зниження витрат за рахунок оптимізації трудових процесів;
- у межах контрольної функції — впровадження систем внутрішнього аудиту, моніторинг дотримання законодавчих вимог, аналіз результатів кадрової політики, контроль виконання колективного договору, прозорість публічної інформації про діяльність готелю.

У підрозділі 3.3 здійснено економічне обґрунтування запропонованих

змін. На основі прогнозів встановлено, що реалізація заходів дозволить знизити адміністративні витрати до 20 %, підвищити продуктивність персоналу на 25 %, зменшити плинність кадрів та пришвидшити внутрішні процеси прийняття рішень. Прямий і непрямий ефект від впровадження запропонованого комплексу заходів матиме довгостроковий позитивний вплив на фінансові результати готелю, рівень клієнтського задоволення та імідж бренду на ринку.

Пропозиції за результатами дослідження:

1. Впровадити централізовану цифрову платформу внутрішніх розпоряджень, комунікацій та планування з інтеграцією у PMS/HRM-систему.
2. Переглянути та оновити посадові інструкції, внутрішні політики, колективний договір із урахуванням воєнного часу та умов гнучкого управління.
3. Розробити систему делегування управлінських повноважень на рівень керівників відділів з визначеними межами відповідальності.
4. Запровадити регулярний внутрішній аудит виконання управлінських рішень, кадрової політики та дотримання колективного договору.
5. Підвищити якість внутрішньої комунікації шляхом створення горизонтальних інформаційних каналів, системи опитувань і внутрішнього консультування персоналу.
6. Оптимізувати кадрові процеси шляхом автоматизації обліку, оцінки та планування персоналу.
7. Поглибити практику стратегічного та оперативного планування з використанням дашбордів і аналітики для кожного підрозділу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що запропоновані заходи є не лише актуальними та доцільними, а й економічно виправданими. Вони відповідають потребам адаптації сучасного готельного підприємства до нових викликів і створюють підґрунтя для довгострокового зростання конкурентоспроможності Hilton Kyiv.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А., Оболенцева Л. В., Світлична В. Ю. Економіка готельно-ресторанного господарства: навчальний посібник. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 142 с.
2. Арпуль О. В., Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А., Собін О. В. Готельна справа: навчальний посібник. – Київ: Кондор, 2021. – 300 с.
3. Байлік С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова; Ліра-К, 2020. – 484 с.
4. Бондаренко Л. (2021). Методи управління персоналом у готельному бізнесі: сучасні тенденції. Менеджмент і підприємництво, №3(50), с. 12-19.
5. Брич В. Я., Кушнірук Г. В., Рутинський М. Й., Сусол Н. Я. та ін. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / за заг. ред. В. Я. Брича. – Київ: Ліра-К, 2020. – 484 с. irbis-nbuv.gov.ua
6. Гриценко Т. (2023). Інноваційні підходи до управління персоналом у готельному господарстві. Журнал "Сучасний менеджмент", №2(34), с. 15-21.
7. Д'яконова А. К., Іванченкова Л. В., Тітомир Л. А., Ряшко Г. М., Федосова К. С., Кравчук Т. В. та ін. Організація та проектування готельного господарства: навчальний посібник. – Одеса: Маджента, 2021. – ? с.
8. Данилюк О. (2022). Аналіз впливу адміністративно-розпорядчих методів на ефективність готельного підприємства. Економічний вісник, №6(78), с. 27-34.
9. Захарченко Ю. (2020). Адміністративно-розпорядчі методи в системі управління готельним підприємством. Економіка і суспільство, №4(58), с. 23-30.
10. Зомчак Л.М., Рудницька Я.І. (2020). Економетричне моделювання залежностей між макроекономічним станом України та розвитком готельного господарства. Причорноморські економічні студії, випуск 49. Посилання
11. Іванов С. (2020). Управління готельним бізнесом в умовах цифрової трансформації. Журнал "Готельно-ресторанний бізнес", №3(45), с. 12-18.

12. Ковальчук Л. (2021). Модернізація управлінських процесів у готельному бізнесі: виклики та перспективи. Туризм і готельне господарство, №1(23), с. 30-37.
13. Козак О. (2022). Аналіз використання адміністративно-розпорядчих методів у готельному господарстві України. Журнал "Економіка та управління", №5(67), с. 28-35.
14. Кравченко Н. (2023). Управлінські інновації в готельному господарстві: адміністративно-розпорядчий аспект. Журнал "Туризм і рекреація", №2(45), с. 19-26.
15. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник (3-тє вид., допов. і переробл.). – Київ: Кондор, 2020. – 396 с.
16. Литвиненко А. (2021). Оцінка ефективності адміністративно-розпорядчих методів управління на прикладі готельного підприємства. Бізнес і стратегія, №3(59), с. 40-47.
17. Мальська М. П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. – Київ: КНТЕУ, 2019. – 352 с.
18. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М., Лютак О. М., Сидорук С. В., Смаль Б. А., Лепкий М. І., Подоляк В. М., Зубехіна Т. В., Громик О. М., Дащук Ю. Є. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник (для магістрантів спеціальності 241). – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 356 с.
19. Мельничук І. (2020). Роль адміністративно-розпорядчих методів у забезпеченні якості готельних послуг. Економіка та управління підприємствами, №5(61), с. 18-25.
20. Морозова Т. (2019). Підвищення ефективності управління готельним підприємством шляхом вдосконалення адміністративно-розпорядчих методів. Бізнес-інформ, №2(45), с. 35-42.
21. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 372 с.
22. Петренко О. (2019). Адміністративно-розпорядчі методи управління: теоретичні аспекти та практичне застосування в готельному господарстві.

Економіка та управління, №2(56), с. 45-52.

23. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. – Харків: Вид. І. С. Іванченко, 2021. – 209 с.

24. Сидоренко М. (2022). Використання адміністративно-розпорядчих методів у сучасному готельному менеджменті. Менеджмент і бізнес-адміністрування, №4(68), с. 22-29.

25. Ткаченко В. (2019). Системний підхід до вдосконалення управління в готельному бізнесі. Журнал "Менеджмент та інновації", №1(12), с. 33-39.

26. Hilton Hotels & Resorts на Booking.com: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/brand/hilton.html> Дата звернення 15.04.2025р.

27. Studcom.Ua Організаційно-розпорядчі методи управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/19395/menedzhment/organizatsiyno_rozporiyadchi_metodi_upravlinnya. Дата звернення 26.04.2025р.

28. Studfiles Адміністративно (організаційно) – розпорядчі методи менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9254019/page:17/>. Дата звернення 24.04.2025р.

29. Westudents - Менеджмент організацій - Шморгун Л.Г. - 3.1.2. Методологія організації управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/44792-312-metodologiya-organzats-upravlnnya.html>. Дата звернення 28.04.2025р.

30. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf. Дата звернення 25.04.2025р.

31. Букліб - Поняття і теоретико-методологічна основа класифікації методів управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/31935/>. Дата звернення 26.04.2025р.

32. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf>. Дата звернення 23.04.2025р.

33. Герасимяк Н.В, Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf. Дата звернення 28.04.2025р.

34. Готель Хілтон Київ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/> . Дата звернення 15.04.2025р.

35. Готель Хілтон Київ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hilton.com/en/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/> . Дата звернення 15.04.2025р.

36. Дорофєєв В.Д., Шмельова О.М., Шестопап Н.Ю. Менеджмент, навчальник посібник. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://rua.pp.ua/metodyi-upravleniya-25558.html>. Дата звернення 28.04.2025р.

37. Значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk92.htm. Дата звернення 22.04.2025р.

38. Карлова О.А. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/6232/1/konsp_OM.pdf. Дата звернення 28.04.2025р.

39. Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету - Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>. Дата звернення 28.04.2025р.

40. Кодекс корпоративної культури працівника Хілтон Режим доступу: корпоративний файл.

41. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>. Дата звернення 22.04.2025р.
42. Мегаліб - Організаційно-розпорядчі методи управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/2560_113_Organizaciino_rozporjadchi_metodi_upravlinnya.html. Дата звернення 26.04.2025р.
43. Освіта.UA - Ефективні методи та засоби управління трудовим колективом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13554/>. Дата звернення 24.04.2025р.
44. Освіта.UA - Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/>. Дата звернення 23.04.2025р.
45. Радник. Український юридичний портал - Класифікація методів управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski/9641-412---.html>. Дата звернення 25.04.2025р.
46. Радник. Український юридичний портал [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski/9640--42--.html> Дата звернення 22.04.2025р.
47. С. М. Лутковська ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf. Дата звернення 26.04.2025р.
48. Сидоренко А.О., Чорній В.В. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi-hNjtpquNAxU4GhAIHS59JdI4ChAWegQILRAB&url=http%3A%2F%2Fape.fmm.kpi.ua%2Farticle%2Fview%2F193078%2F193402&usg=AOvVaw0vV11euY0YndriLZORtQ_3&opi=89978449. Дата звернення 26.04.2025р.
49. Фінансова звітність [Електронний ресурс]. Режим доступу

<https://mail.stsophia.ua/mdc/2023report.pdf> . Дата звернення 15.04.2025р.

50. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf. Дата звернення 25.04.2025р.