

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО

Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Іван ГРИЦЕНКО**
« ____ » _____ 2025 р.

(підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
« ____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення застосування методів управління в підприємстві готельно-ресторанного господарства»

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**
Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

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

(підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

Виконала

(підпис) **Володимир МОВЧУН**

КИЇВ – 2025р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	6
1.1. Сутність та класифікація методів управління підприємством.....	6
1.2. Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу	13
1.3. Вплив сучасних тенденцій на ефективність управління у сфері гостинності	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «TOURIST HOTEL KYIV», м. Київ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю	29
2.3. Дослідження кадрової політики та методів управління персоналом	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «TOURIST HOTEL KYIV», м. Київ.....	39
3.1. Оптимізація організаційної структури управління	39
3.2. Покращення системи мотивації персоналу.....	43
3.3. Впровадження інноваційних технологій управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv»	47
3.4. Покращення якості обслуговування в готельно-ресторанному підприємстві	56
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективно управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Методи управління, що застосовуються в готельно-ресторанному господарстві, безпосередньо впливають на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність персоналу та фінансові результати підприємства. Впровадження інноваційних управлінських технологій, ефективних мотиваційних механізмів та оптимізація організаційних процесів є нагальною потребою для сучасних готельних комплексів.

Готель «Tourist Hotel Kyiv» є одним із значущих представників столичного готельного бізнесу, що надає широкий спектр послуг для гостей різних категорій. Оцінка існуючих методів управління та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення є важливим завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності діяльності готелю, покращенню рівня обслуговування клієнтів та оптимізації використання ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є аналіз та вдосконалення застосування методів управління в готельно-ресторанному господарстві на прикладі готелю «Tourist Hotel Kyiv». Для досягнення цієї мети визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти методів управління підприємствами готельно-ресторанного господарства;
- проаналізувати організаційну структуру, фінансово-господарську діяльність та кадрову політику готелю «Tourist Hotel Kyiv»;
- оцінити ефективність застосовуваних методів управління та визначити ключові проблеми;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів, зокрема мотиваційних механізмів та підходів до підбору персоналу;

- запропонувати інноваційні рішення для підвищення якості обслуговування та оптимізації управління готелем.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є готель «Tourist Hotel Kyiv», а предметом – методи управління, що застосовуються в його діяльності, та шляхи їх удосконалення.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові методи, зокрема аналіз та синтез, порівняльний та економічний аналіз, методи експертних оцінок, а також емпіричні методи дослідження, такі як спостереження та опитування персоналу й клієнтів.

Практичне значення дослідження. Результати проведеного аналізу та запропоновані рекомендації можуть бути використані для покращення управлінських процесів у готелі «Tourist Hotel Kyiv», а також слугувати основою для подальших досліджень ефективності управління в готельно-ресторанному бізнесі. Запропоновані методи та підходи можуть бути адаптовані й впроваджені в діяльність інших підприємств сфери гостинності.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Другий розділ присвячений аналізу діяльності готелю «Tourist Hotel Kyiv». Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення методів управління. Четвертий розділ охоплює питання охорони праці та безпеки на підприємстві. У висновках підбиваються підсумки дослідження та надаються практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та класифікація методів управління підприємством

В умовах трансформації національної економіки України особливо важливо професійно організувати процес управління підприємством за допомогою сучасних методів менеджменту, оскільки важлива характеристика процесу управління підприємством є показником ефективності його господарської діяльності та успішності його діяльності на ринку товарів і послуг. Тому в умовах конкурентного ринкового середовища необхідно посилити вплив органів управління на об'єкт управління підприємством для досягнення цілей всього суспільного господарства.

Ефективне функціонування трудових колективів на підприємствах незалежно від форми власності можливе лише за умови застосування системи управлінських методів. Ці методи відображають суб'єктивну сторону управління, оскільки їх структура формується під впливом виробничих відносин, управлінських моделей, розвитку науки і техніки, технологічних процесів та, насамперед, людського фактора. Саме персонал є основою, сутністю та головною цінністю будь-якої компанії.

Дослідження особливостей змісту, будови та застосування системи управлінських методів як інструменту впливу на індивідуальну чи колективну поведінку працівників є важливою теоретичною та практичною задачею менеджменту. Кваліфіковані управлінці знають, як мотивувати персонал за допомогою економічних, організаційно-розпорядчих, адміністративних, соціально-психологічних методів управління, і вміло використовують їх для ефективного управління підприємством. Підвищення кваліфікації керівництва підприємства в області сучасних методів управління є ключовою умовою його успішного розвитку.

Методологічною та інформаційною основою для подальших досліджень формування системи методів управління є праці таких вітчизняних і

зарубіжних науковців, як Й. Завадський, А. Єпіфанов (розробка та опис методів управління) [1; 2], С. Покропивний, В. Колот (значення та класифікація економічних методів управління) [3].

Управління – складний та динамічний керований процес, який здійснюється людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення, тому виникає потреба застосування арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління. Система методів управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Методи є важливим елементом процесу управління та служать цілям практичного управління. Наявність прогресивних методів управління та їх вміле системне використання є передумовами ефективності управління та господарських процесів [3, с. 107].

Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства [4, с. 77].

Система методів управління має на меті забезпечити високу продуктивність та злагодженість у роботі колективу підприємства, а також максимально активізувати творчий потенціал кожного співробітника. У цьому полягає відмінність методів управління від технічних та технологічних підходів, що застосовуються при вирішенні складних виробничих завдань. Застосування системи методів управління можливе лише комплексно, оскільки зв'язки між ними є нерозривними.

Формування цілеспрямованого впливу на колектив та окремих працівників тісно пов'язане з матеріальною та нематеріальною мотивацією їхньої діяльності, тобто з використанням факторів, що впливають на поведінку людини у виробничому процесі. Звідси випливають певні вимоги до методів управління.

Управлінський метод повинен мати власну мотиваційну складову, яка визначає та стимулює працівників до задоволення їхніх потреб та інтересів, спрямовуючи їхню поведінку. Іншими словами, задоволення матеріальних, соціальних та духовних потреб персоналу можливе лише за допомогою системи методів управління. Взаємозв'язок між характеристиками методів управління та потребами й інтересами працівників представлений на рисунку 1.1. З рисунку видно, що для досягнення максимального ефекту всі групи методів мають застосовуватися комплексно та гармонійно доповнюючи одна одну.

Головна мета системного застосування методів управління – сприяння розвитку матеріальних і психологічних інтересів як підприємства в цілому, так і його підрозділів, колективу та окремих працівників, а також підвищення якості та ефективності виробництва. Відповідно до мотиваційної спрямованості виділяють чотири основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні та психологічні [5, с. 117]. Система методів управління має забезпечувати чіткість управлінського процесу, умови для ефективного використання всіх виробничих ресурсів для досягнення цілей підприємства. Проте, відмова від будь-якої групи методів є небажаною, оскільки це призводить до втрати синергетичного ефекту, властивого кожному підприємству.

Економічні методи управління займають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей. Це пов'язано з тим, що економічні методи управління є основою для формування цільової програми економічного розвитку підприємства, визначення методів роботи і стимулювання, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колектив і окремих працівників до ефективної праці. Усі методи управління в сукупності впливають на економічні інтереси колективу та окремих його членів. Цей вплив здійснюється через матеріальне стимулювання окремих працівників і колективу підприємства в цілому.

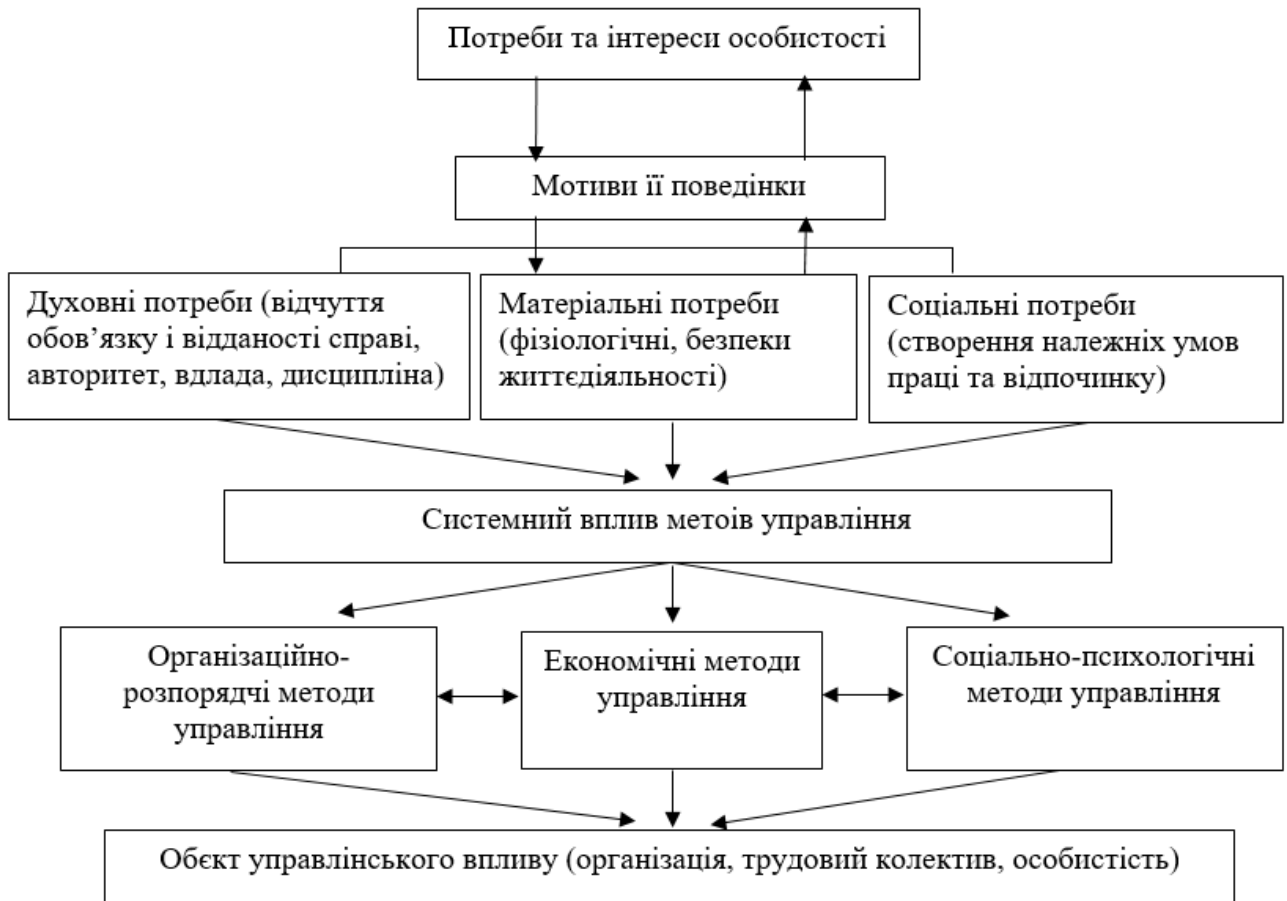


Рис. 1.1- Вплив методів управління

Джерело: розроблено автором на основі джерела [4]

Важливе значення мають також методи організаційно-управлінського впливу, оскільки вони спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку і відповідальності, в тому числі управлінської. Ці методи відрізняються прямим характером впливу. Це пов'язано з тим, що будь-який нормативний чи розпорядчий документ підлягає обов'язковому виконанню підлеглими. Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціальних механізмів, що діють у колективі (неформальних груп, індивідуальних ролей і статусів, системи взаємовідносин і згуртованості в колективі, соціально-психологічного клімату, соціальних потреб тощо).

Метою психологічних методів є управління психологічною діяльністю індивідів, координація їхньої поведінки в колективі і створення на цій основі

оптимального морально-психологічного клімату, що сприяє активізації людських факторів і всебічному розвитку особистості [6, с. 205].

Важливо зазначити, що ефективність використання системи методів управління керівництвом підприємства залежить насамперед від кваліфікаційного рівня менеджерів. Це вимагає систематичного і цілеспрямованого навчання та повсякденного використання всіх цих напрямів, що впливають на робочі групи та окремих осіб у колективі підприємства. Теорія і практика менеджменту свідчать про тісний діалектичний зв'язок між типами управління та методами, що їм відповідають. Цей зв'язок можна побачити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Аналіз типів управлінь та методів готельно-ресторанного

	Традиційне управління	Адміністративнокомандне управління	Ринкове управління
Типи управління	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці згідно зі статтю та віком.	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглих, систему санкцій та заохочень	Ґрунтується на поєднанні самоуправління господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки.
	Властиве для первісного та феодального ладу.	Застосовується в різних соціально-економічних системах.	Діє в державах з державним, колективним та приватним секторами.
Інструменти управління	Вплив через культуру.	Вплив через ієрархію.	Вплив через горизонтальні зв'язки.
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та цінності, які визначають поведінку людини.	Основним засобом впливу є підлеглих за допомогою контролю за розподілом матеріальних благ, централізм управління.	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі власності та інтересів суб'єктного ринку.
Методи управління	Соціально-психологічні методи управління.	Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління.	Економічні методи управління.

бізнесу

З табл. 1 можна зробити висновки про те, що традиційному типу управління відповідають соціально-психологічні методи управління, які

виявляються через певні важелі чи елементи (наприклад, культура, традиції та звичаї народу, що там проживає). Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління. Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки країни та передбачає самоуправління власника й перехід на горизонтальні відносини, притаманні економічні методи управління. Основним економічним важелем чи інструментом ринкової економіки виступає ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозицій споживачів продукції чи послуг. Огляд літературних джерел дав змогу систематизувати та визначити узагальнені класифікаційні ознаки системи методів управління, що використовуються в практиці господарювання вітчизняних підприємств.

1) Економічні методи управління (ЕМУ), тобто методи виробничих взаємозв'язків, які підрозділяються на прямі (методи управління загальнонародними інтересами, тобто держава за допомогою централізованого управління виконує функції, які не можуть бути реалізовані на рівні підприємства) і непрямі, тобто опосередковані (методи управління колективними та особистими інтересами, а саме аналіз господарської діяльності, господарський розрахунок, матеріальне стимулювання персоналу) [7, с. 218].

2) Організаційно-розпорядчі методи управління (ОРМУ), тобто методи організаційних взаємозв'язків, які поділяються на методи організаційного впливу (регламентування, нормування, інструктаж, організаційний розвиток, організаційне планування, організаційний аналіз, організаційне проектування); методи розпорядчого впливу, що можуть здійснюватись у таких формах, як документальна (постанови, накази, розпорядження, директиви), інструктивна (детальне пояснення порядку виконання роботи, її розподіл та призначення відповідального), усна (вказівки та пояснення для виконавців про сутність роботи та строки її виконання); методи

дисциплінарного та правового впливу, що можуть здійснюватись у таких формах, як матеріальна (пеня, неустойка (накладаються на підприємства і керівників за результатами господарської діяльності)); кримінально-правова (виникають за наявності складу злочину); адміністративна (нарахування, вказівки, пов'язані з діяльністю спеціальних органів, таких як санепідемстанція, податкова система); дисциплінарна (попередження, догана, переведення на низькооплачувану роботу (виникає в результаті невиконання або неналежного виконання службових обов'язків)) [5, с. 119].

3) Соціальні методи управління (СМУ), тобто методи управління груповою поведінкою людей. Вони поділяються на методи управління окремими груповими явищами та процесами (методи управління соціальною активністю, що впливають на ініціативу та творчий підхід як окремих робітників, так і колективів до виконання обов'язків); методи соціального регулювання, що покликані упорядкувати суспільні взаємозв'язки в трудових колективах на основі виявлення їх спільних цілей та інтересів; методи управління нормативною поведінкою, що покликані упорядкувати соціальні взаємозв'язки в колективі шляхом введення норм, що керують розвитком окремих осіб, груп і колективів.

4) Методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, а саме метод переконання, що використовується як засіб впливу на волю підлеглого у виробничих ситуаціях аварійного чи конфліктного характеру; метод особистого прикладу, що розрахований на ефект копіювання та полягає у демонстрації керівником поведінки, яка є зразком для підлеглих; метод орієнтуючих умов, що спрямований на створення обстановки чи ситуації, що сприяє соціальному розвитку особистості та орієнтує її в необхідному напрямі (інформація про хід виконання завдання, про прибутковість та рентабельність, про зарплату, про значення завдання) [5, с. 119].

Структура психологічних методів управління (ПМУ) включає:

– стиль керівництва, тобто норму реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі

управління колективом;

– культуру управління, тобто манеру поведінки співробітників апарату управління, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника;

– етику керівної діяльності, тобто манеру взаємозв'язків громадськості та особистості, якісну характеристику їх функціонування; методи психологічної мотивації до діяльності, які покликані сформувати у робітників мотиви до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємливості;

– методи професійного відбору та навчання, до яких відносяться анкетування, тестування, підвищення кваліфікації тощо.

1.2. Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу

Зі збільшенням обсягів міжнародного туризму та впровадженням нових технологій, індустрія гостинності стає все більш комплексною та конкурентною.

Посилення конкуренції є однією з ключових причин необхідності ефективного управління в цій галузі. Галузь стає насиченою, з'являються нові учасники, а існуючі компанії прагнуть збільшити свою частку ринку.

Для успішної конкуренції компанії повинні вміти виділятися серед конкурентів і пропонувати високоякісні та інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Ефективне управління є критично важливим для розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення цих цілей.

Технологічний прогрес також є важливою причиною необхідності ефективного управління в індустрії гостинності. Технології кардинально змінюють взаємодію клієнтів з готелями та ресторанами, і компанії повинні адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Наприклад, важливо забезпечити ефективну присутність в Інтернеті та залучати клієнтів через веб-сайти та соціальні мережі. Крім того, технології

можуть бути використані для оптимізації процесів, таких як онлайн-бронювання та оплата, покращуючи досвід клієнтів та підвищуючи ефективність. Також важливо мати налагоджену систему доставки для замовлення та отримання ресторанних страв вдома.

Глобальна економіка постійно трансформується, і підприємства гостинності повинні вміти адаптуватися до цих змін, щоб залишатися успішними. Зміни у споживчих витратах і демографічні тенденції можуть впливати на попит на різні види товарів і послуг. Ефективне управління необхідне для моніторингу цих тенденцій та адаптації до мінливих потреб клієнтів. Крім того, компанії повинні реагувати на зміни в глобальній політиці та економіці, такі як торговельні політики та обмінні курси, щоб мінімізувати негативний вплив на свою діяльність.

В аналітичних дослідженнях та публікаціях останніх років управління бізнес-процесами (BPM) в індустрії гостинності часто розглядається з точки зору його переваг і викликів.

Однією з основних переваг BPM є те, що він допомагає організаціям підвищити ефективність і продуктивність, а також поліпшити якість продуктів і послуг. Це досягається завдяки впорядкуванню та стандартизації робочих процесів, зменшенню відходів та помилок, а також підвищенню ефективності роботи співробітників. У літературі також обговорюються проблеми впровадження BPM в індустрії гостинності. Однією з головних проблем є необхідність значних змін в організаційній культурі та поведінці працівників: щоб BPM було успішним, організація повинна прийняти культуру безперервного вдосконалення, де працівники заохочуються до виявлення існуючих процесів та пропонування змін. Заслуговує на увагу робота Euchner [1], яка присвячена новій формі бізнес-моделювання, що виникла з огляду на новий контекст бізнес-діяльності; Мельниченко С. В., Шенкова К. А. [2] представили характеристики концептуального моделювання бізнес-процесів на основі специфічної методології та представили унікальну наведено унікальні методи прогнозування. Різноманітні теорії, методи та методології

бізнес-моделювання описані в роботах Бакало Н., Гришко В. [3]. Крім загальних досліджень, заслуговують на увагу роботи, присвячені бізнес-моделюванню в індустрії гостинності. Наприклад, Давидова [4] досліджувала інноваційні підходи до управління в індустрії харчування на основі розробки бізнес-моделі; Чанг та ін. [5] і Ванг та ін. [6] досліджували різні бізнес-моделі в готельній індустрії. Незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених розвитку бізнес-процесів у готельно-ресторанному господарстві, проблема управління в умовах сьогодення з урахуванням реалій ринку, війни та інших факторів впливу на управління бізнес-процесами в Україні залишається невирішеною. Формулювання цілей статті Метою дослідження є представлення сучасного підходу до управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі для підвищення конкурентоспроможності:

- 1) дослідження сучасних особливостей формування бізнес-моделі в готельно-ресторанному бізнесі;
- 2) виокремити основні принципи управління бізнес-процесами;
- 3) дослідити особливості формування стратегії в готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням технологічного розвитку та глобальних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження Епідемія COVID-19 суттєво вплинула на готельний та ресторанний бізнес, спричинивши зниження кількості гостей та доходів у багатьох закладах. За даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у 2020 році пандемія зменшила міжнародні туристичні прибуття на 58%. Незважаючи на ці виклики, індустрія гостинності продемонструвала стійкість і здатність адаптуватися до нових реалій, створених пандемією.

Наприклад, багато підприємств переорієнтувалися на внутрішніх відвідувачів, а попит на безпечний відпочинок та послуги різко зріс. Як наслідок, дедалі більшої популярності набувають послуги доставки їжі та бронювання невеликих готелів для невеликих груп людей. Крім того, швидке поширення технологій сприяло розвитку нових бізнес-моделей, що дозволило бізнесу продовжувати працювати в безпечному та соціально

дистанційованому режимі.

1. 3D-огляди номерів, ресторанів та локацій. В умовах обмежень на подорожі та заходів соціального дистанціювання багато готелів створюють 3D-моделі власних номерів та локацій, щоб клієнти могли бачити, де вони відпочивають.

2. безконтактні платежі.

Щоб мінімізувати ризик передачі вірусів, багато компаній туристичної та ресторанної індустрії переходять на безконтактні системи оплати, такі як мобільні платежі та платежі за допомогою QR-кодів.

3. Служби доставки. У зв'язку з обмеженням доступу до закладів харчування в багатьох регіонах через пандемію, багато ресторанів перейшли на послуги доставки додому, щоб достукатися до своїх клієнтів. Це передбачає партнерство з платформами доставки додому або пропозицію власної служби доставки, яка доставляє їжу безпосередньо додому клієнтам.

4. Обіди на свіжому повітрі. У відповідь на заходи, спрямовані на зменшення соціального дистанціювання, багато ресторанів збільшують кількість місць для сидіння на відкритому повітрі, включаючи внутрішні дворики та відкриті майданчики. Це дозволяє ресторанам обслуговувати клієнтів, зберігаючи при цьому безпечне і соціально дистанційоване середовище.

5 Зосередьтеся на внутрішніх клієнтах. В умовах обмежень на міжнародні подорожі багато готелів і ресторанів переорієнтовуються на внутрішній туризм. Це передбачає просування місцевих визначних пам'яток і цікавинок серед жителів країни, заохочення їх до вивчення власної країни та підтримку місцевого бізнесу [7].

Управління бізнес-процесами (BPM) відіграє важливу роль в успішній діяльності готелів та ресторанів. BPM є систематичним підходом до вдосконалення та оптимізації робочих процесів організації. В індустрії гостинності BPM може охоплювати різні процеси, включаючи обслуговування

клієнтів, виробництво їжі та напоїв, управління номерним фондом та фінансовий менеджмент.

Традиційно системи управління в будь-якому бізнесі базуються на плануванні, організації, мотивації та контролі. Однак готельний і ресторанный бізнес має свої особливості, пов'язані зі створенням та наданням послуг. Тут важливим є не лише фізичний продукт, такий як номер чи страва, а й процес обслуговування, що включає взаємодію з клієнтом та формування позитивного досвіду. Тому системи управління в цій сфері повинні враховувати специфічні принципи, характерні для індустрії гостинності, зокрема:

Клієнтоорієнтованість: Задоволення потреб клієнтів є пріоритетом у готельно-ресторанному бізнесі. Ефективне управління передбачає, що потреби та вподобання клієнта є визначальними, а клієнт - рушійною силою бізнесу. Це досягається завдяки ретельному підбору, навчанню та ефективній комунікації з персоналом, а також використанню зворотного зв'язку для постійного покращення клієнтського досвіду.

Управління якістю: Забезпечення стабільно високої якості продуктів і послуг є критичним фактором для підтримки позитивної репутації та лояльності клієнтів. Ефективне управління в цій сфері вимагає впровадження чітких процесів і процедур контролю якості, регулярного моніторингу та оцінки результатів діяльності, а також своєчасного внесення необхідних корективів.

Маркетингова стратегія: Маркетингова стратегія готельно-ресторанного бізнесу має базуватися на індивідуальних потребах підприємства та враховувати сезонні коливання ринкових умов. Це зумовлено динамічним характером туристичної галузі, де постійно з'являються нові тренди, глобальні події впливають на поведінку споживачів, і зростає конкуренція.

Маркетингові стратегії повинні бути ретельно розроблені з урахуванням специфічних потреб і викликів індустрії гостинності та бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на мінливі ринкові умови та вподобання клієнтів.

Одним з головних викликів у розробці маркетингової стратегії туризму є прогнозування попиту протягом сезону. Це вимагає глибокого розуміння поведінки клієнтів, у тому числі факторів, що впливають на попит, таких як рівень захворюваності на COVID-19 у регіоні чи конкретній країні, а також безпека.



Рис. 1.2 – Ключові принципи управління бізнес процесами

Джерело: розроблено автором на основі джерела [9]

Маркетингові стратегії повинні враховувати ці фактори і бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на зміни попиту в міру їх виникнення. Наприклад, при побудові стратегії просування готельно-ресторанних продуктів в Україні слід враховувати регіональні рівні небезпеки та потенціал для міжнародного туризму. Водночас слід розуміти, що акцент має бути зроблений на послугах для жінок та дітей, а також на тому, щоб ці послуги були бюджетними та безпечними.

Ще одним моментом, який слід враховувати при розробці маркетингових стратегій для готельно-ресторанного бізнесу, є зміна вподобань клієнтів. Клієнти стають все більш підкованими та вимогливими і очікують якісних продуктів та послуг, які відповідають їхнім конкретним

потребам та вподобанням. Наприклад, при розробці стратегій просування готелів, ресторанів та послуг в Україні важливо враховувати, що українські туристи можуть цінувати цінову доступність, безпеку та доступність. у 2022 році економічні наслідки війни та доступність, ймовірно, стануть основними факторами, які вплинуть на економічні наслідки війни та доступність, ймовірно, будуть основними факторами, оскільки інші чинники можуть обмежити подорожі та відвідування ресторанів. Очікується, що компанії, які пропонують доступні послуги та гнучкі варіанти оплати, користуватимуться високим попитом.

Слід враховувати, що з України немає прямого авіасполучення з іншими країнами, тому необхідно створювати продукти, які роблять відпочинок і подорожі зручними та легкими. Крім того, маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та реагувати на глобальні події та виклики, такі як економічні спади, стихійні лиха та пандемії. Це особливо актуально сьогодні, коли Туреччина постраждала від руйнівного землетрусу 5-7 лютого, який зруйнував інфраструктуру. Тому всі заплановані туристичні потоки мають бути перенаправлені в інші країни, де клієнти можуть насолоджуватися подібним відпочинком.

Нарешті, маркетингові стратегії повинні бути розроблені таким чином, щоб бути ефективними та результативними. З цією метою слід використовувати дані та аналітику для вимірювання успіху маркетингових кампаній та прийняття рішень щодо майбутніх маркетингових ініціатив на основі інсайтів клієнтів. Існує потреба у створенні цифрових продуктів, які дозволять клієнтам завжди відчувати підтримку свого турагента, а також збирати та покращувати інформацію про задоволеність обслуговуванням. Ці потреби створюють потребу в удосконаленні технологічних стратегій просування туристичних та ресторанних продуктів. Розглянемо новітні технології, які туристичні агенції та ресторани можуть використовувати для контролю якості, покращення клієнтоорієнтованості та майбутнього операційного планування. Такі програми повинні значно покращити рівень

обслуговування, зміцнити довіру клієнтів і збільшити кількість повторних звернень.

Гнучкість до глобальних змін. Готельний та ресторанний бізнес, орієнтований на українських споживачів, може суттєво змінитися в майбутньому через нещодавні події в Туреччині, конфлікт з росією та зміну політичних альянсів у регіоні. По-перше, землетрус у Туреччині, ймовірно, вплине на галузь через зменшення кількості туристичних візитів до регіону. Як наслідок, попит на готельні послуги може знизитися, що може зменшити доходи компаній, які відправляють клієнтів до Туреччини на відпочинок[9].

По-друге, конфлікт з росією, що триває, може по-різному вплинути на галузь. Він може утримати деяких українських туристів від поїздок до країн, що підтримують Росію, а також вплинути на потік іноземних туристів до України. Нарешті, зміни в політичних альянсах у регіоні, такі як альянс Китаю та Індії з Росією, можуть призвести до змін на світовому туристичному ринку. Ці країни є швидкозростаючими туристичними ринками, і посилення співпраці з Росією може призвести до перерозподілу туристичних ринків.

Таблиця 1.2 - Технології, які можуть покращити контроль якості туристичного продукту та зробити його клієнтоорієнтованим

Вид технології	Опис технології
Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Ця технологія дозволяє підприємствам керувати та аналізувати взаємодію з клієнтами та дані про них протягом усього життєвого циклу клієнта з метою покращення взаємовідносин з клієнтами та стимулювання зростання продажів.
Системи Point of Sale (POS)	Ця технологія дозволяє компаніям управляти операціями продажу, відстежувати запаси та отримувати доступ до даних про клієнтів у режимі реального часу, надаючи цінну інформацію про поведінку та вподобання клієнтів.
Системи онлайн-бронювання	Ця технологія дозволяє клієнтам бронювати подорожі або ресторани онлайн, роблячи процес бронювання швидким, зручним і доступним.

Мобільні додатки	Спеціально розроблені мобільні додатки можуть надати компаніям платформу для взаємодії з клієнтами, пропонуючи такі функції, як бронювання та способи оплати, оновлення в режимі реального часу та механізми зворотного зв'язку з клієнтами.
Інструменти управління соціальними мережами	Ці інструменти дозволяють компаніям керувати та контролювати свою присутність у соціальних мережах, взаємодіяти з клієнтами та відповідати на їхні запити та відгуки в режимі реального часу.

Послідовне надання високоякісних продуктів і послуг має вирішальне значення для підтримання гарної репутації та утримання клієнтів.

Ефективне управління бізнесом у готельно-ресторанному господарстві вимагає впровадження суворих процесів і процедур контролю якості, регулярного моніторингу та оцінки результатів діяльності, а також внесення необхідних удосконалень за потреби.

Маркетингова стратегія готельно-ресторанного господарства повинна ґрунтуватися на специфічних потребах підприємства та бути унікальною в тому сенсі, що вона повинна бути адаптована до його унікальна тим, що вона повинна бути адаптована до ринкових умов кожного сезону. Це пов'язано з тим, що світ туризму постійно розвивається і змінюється, з'являються нові тенденції, глобальні події впливають на поведінку клієнтів і на ринок виходять нові конкуренти.

1.3. Вплив сучасних тенденцій на ефективність управління у сфері гостиності

У сучасному світі готельний бізнес стикається зі зростаючою конкуренцією та мінливими вимогами споживачів. Для забезпечення ринкового успіху та стійкості, готелі повинні постійно адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації.

Одним із важливих аспектів їхньої діяльності є вплив інновацій на конкурентоспроможність готелів. Конкуренція є потужним стимулом для готелів покращувати свою діяльність. В умовах жорсткої конкуренції

готельєри змушені шукати нові шляхи і способи створення послуг та розробляти стратегії залучення й утримання клієнтів. Єдиним способом для готельних підприємств підвищити свою конкурентоспроможність є впровадження інновацій [10, с. 13]. Для того, щоб виявити вплив інновацій на конкурентоспроможність готельних підприємств, необхідно дослідити різні аспекти цього взаємозв'язку. У цьому контексті важливо розглянути, як інновації можуть допомогти готелям залучити та утримати клієнтів, підвищити рівень їхньої задоволеності, оптимізувати управління та зменшити витрати. Сьогодні індустрія гостинності відіграє важливу роль у загальних національних інтересах. Зокрема, туристична індустрія забезпечує нові робочі місця та підтримує високий рівень життя, що призводить до розвитку інфраструктури в усіх секторах економіки.

Сучасна індустрія гостинності є глобальним соціально-економічним явищем і функціонує у висококонкурентному середовищі. Тому елемент інновацій має велике значення, а його розвиток є основним фактором, що визначає конкурентоспроможність туристичних організацій. Сучасні готельні підприємства, які постійно підвищують свої конкурентні переваги, використовують на практиці такі засоби інноваційного розвитку:

1. інструменти BTL - заходи, спрямовані на емоційний стан споживача, тобто на той момент, коли приймається рішення про придбання послуг До інструментів BTL відносяться: промо-акції, демонстрації, семплінг, тестові випробування, знижки, бонуси тощо.

BTL-заходи для готельної індустрії є не тільки актуальним, але й важливим елементом інноваційної стратегії компанії. Це пов'язано з тим, що набір інструментів, форм і методів впливу на потенційних споживачів є більш цікавим, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія - це комплекс заходів, спрямованих на зміцнення позицій готелю на ринку готельних послуг, забезпечення координації зусиль, залучення і задоволення потенційних клієнтів, успішну конкурентну боротьбу і досягнення глобальних цілей.

3. Комплексний бізнес-план, розроблений з цією метою. Іншими словами, бізнес-стратегія - це спосіб, у який готельна компанія розвиває свій бізнес, спосіб, у який вона конкурує, і вибір, який вона робить у своїй діяльності.

4. Інструменти диференціації - це визначення особливостей готельних послуг, які є важливими для гостей, на відміну від послуг конкурентів. Іншими словами, переваги в обслуговуванні допомагають залучити більше клієнтів. Цей інноваційний інструмент розвитку захищає готельні підприємства від стратегій конкурентів.

5. Інструменти аутсорсингу є важливим механізмом розвитку, заснованим на передачі непрофільних функцій і всіх пов'язаних з ними корпоративних активів спеціалізованим підрядникам (аутсорсерам). Готелі починають використовувати схеми аутсорсингу переважно в ІТ-секторі (веб-хостинг, надання різноманітних інтернет-послуг, веб-дизайн, розробка, впровадження та підтримка інформаційних систем).

6. Інструменти стратегічного розвитку в готельному маркетингу - протягом певного періоду часу окремих готель 6. постановка, досягнення та вирішення завдань готельного бізнесу, пов'язаних з продуктами та окремими ринками;

7. Інструменти бенчмаркінгу для готельних компаній - дослідження продуктів конкурентів, витрат, технологій виробництва, особливостей, економічних та фінансових показників, відносин з клієнтами та постачальниками. Все це необхідно для того, щоб знайти найбільш вигідний продукт для підприємства. У бенчмаркінгу вивчаються кращі практики як прямих конкурентів, так і інших представників галузі [5].

Сьогодні в готельно-ресторанному будівництві велика увага приділяється енергозбереженню та дотриманню екологічних вимог за рахунок використання інноваційних технологій. Одним з таких готелів, який впровадив такі інноваційні технології, є Innovation Hotel, що належить компанії IHG, який має сонячні батареї на даху для гарячої води, вітряк для

виробництва електроенергії, віконне скло виготовлене з перероблених матеріалів, а всі меблі - з вторинної сировини [6].

Номери готелю оформлені в екологічно чистий спосіб. Для оздоблення готельних номерів використовуються нетоксичні фарби [57]. До новітніх високих технологій у сфері автоматизації готелів належать: - системи інтерактивного телебачення - WiFi (високошвидкісний бездротовий доступ до Інтернету). Ця система дозволяє готелям скоротити споживання електроенергії приблизно на 30%. панелі підключення: зручні пристрої для підключення пристроїв гостей (наприклад, ноутбуків з HDMI/VGA входами);

- Bluetooth, що дозволяє гостям слухати музику на своїх мобільних телефонах через динаміки телевізора і проектувати зображення і звук з відеокамер і фотоапаратів на телевізор високої чіткості. Може використовуватися для.

- RFID (радіочастотна ідентифікація) - дверні замки з радіочастотною автоматичною ідентифікацією, що дозволяють гостям входити до своїх номерів та інших приміщень готелю без ключів.

- Бек-офіс - системи, які керують послугами в готелі. Спрощує та оптимізує роботу персоналу готелю, зменшує кількість помилок та покращує якість обслуговування гостей. Також дозволяє персоналу отримати доступ до даних про наявність і кількість товарів на складі, номери, які потребують прибирання, предмети, які потребують ремонту і, перш за все, будь-які особливі запити гостей, які необхідно врахувати [58].

Таким чином, використання сучасних інноваційних технологій є способом не тільки зміцнення ринкових позицій готельних підприємств, але й спрощення їх організації, підвищення комфорту обслуговування клієнтів та безпеки перебування і життєдіяльності в готелях. Цілями впровадження сучасних технологій в роботу готелів є виявлення потреб відвідувачів і максимальне їх задоволення, підвищення доступності для них різних послуг, спрощення процесів управління процесом надання послуг і підвищення його надійності.

Найважливішими системами є глобальні комп'ютеризовані системи бронювання, інтегровані комунікаційні мережі, мультимедійні системи та інформаційні системи управління. Вплив інновацій на конкурентоспроможність готельного бізнесу є ключовим елементом успішної стратегії розвитку готельних підприємств у сучасних умовах.

Сучасні інформаційні технології мають найбільший вплив на просування готельних продуктів. Наприклад, у рекламному секторі набула поширення пряма поштова розсилка інформації про готелі. Останніми роками готельні підприємства створили власні веб-сайти в Інтернеті, швидкому поширенню яких сприяла висока надійність і зручність CRS (комп'ютеризована система бронювання).

Це прискорило процес бронювання і дозволило здійснювати його в режимі реального часу, скоротивши таким чином час обслуговування гостей і підвищивши якість послуг, що надаються [57].

Інновації мають значний вплив на конкурентоспроможність готельних підприємств, допомагаючи компаніям залучати та утримувати клієнтів, підвищувати операційну ефективність та створювати унікальні переваги, необхідні для успішної конкуренції на ринку.

Отже, у першому розділі було розглянуто основні теоретичні аспекти методів управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу, їх особливості та сучасні тенденції розвитку. Було визначено, що ефективне управління підприємством ґрунтується на використанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Гнучке поєднання цих підходів дозволяє досягти високої ефективності роботи, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити якісний сервіс для клієнтів.

Також було визначено специфічні особливості управління готельно-ресторанними закладами, зокрема значний вплив людського фактора, сезонність попиту, необхідність адаптації до змін ринку, важливість комунікації з клієнтами та застосування інноваційних підходів. Управління в цій галузі вимагає комплексного підходу, що включає організаційне,

фінансове, кадрове та маркетингове планування.

Окремо було розглянуто сучасні тенденції, що впливають на управлінські процеси в сфері гостинності. Діджиталізація, використання CRM-систем, впровадження автоматизованих платформ, персоналізація послуг, екологічні ініціативи та застосування штучного інтелекту стали ключовими чинниками, які визначають конкурентоспроможність підприємств у цій сфері.

Таким чином, управлінцям готельно-ресторанних підприємств необхідно активно адаптуватися до сучасних викликів, використовувати інноваційні технології та вдосконалювати методи управління для забезпечення стабільного розвитку та високої якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «TOURIST HOTEL KYIV», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у сфері готельно-ресторанного господарства на території міста Києва. Підприємство засноване у 2011 році і на сьогоднішній день успішно функціонує на ринку туристичних та готельних послуг. Готель пропонує повний спектр послуг з розміщення, харчування, організації ділових заходів, а також супутній сервіс для гостей міста.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає незалежність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість у веденні діяльності та обмеження відповідальності засновників лише в межах їх внесків до статутного капіталу.

Основні реєстраційні дані підприємства:

- Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Tourist Hotel Kyiv»
- Код ЄДРПОУ: 14353417
- Місцезнаходження: м. Київ, вул. Раїси Окіпної, 2
- Основний вид діяльності за КВЕД: 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення
- Інші види діяльності: 56.10 – Діяльність ресторанів, кафе; 82.30 – Організація конгресів і виставок
- Форма власності: приватна

Місією підприємства є забезпечення якісного, безпечного та комфортного перебування гостей в умовах сучасного сервісу, орієнтованого на потреби клієнтів. Основна мета діяльності — задоволення попиту споживачів на готельні послуги шляхом надання повного спектру якісних послуг та постійного підвищення рівня обслуговування.

До стратегічних завдань належать:

- забезпечення стабільного прибутку;

- підвищення якості обслуговування;
- впровадження інновацій у сфері готельного сервісу;
- зміцнення позицій на ринку готельних послуг у столиці;
- розвиток системи лояльності та залучення нових клієнтів.

Управління ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» здійснюється відповідно до лінійно-функціональної структури, що забезпечує чітке розмежування обов'язків та відповідальності між управлінськими та функціональними підрозділами. Ключовими посадовими особами є:

Генеральний директор — здійснює загальне керівництво та приймає стратегічні рішення;

Фінансовий директор — відповідає за формування бюджету, ведення звітності;

Керівник служби прийому та розміщення — контролює бронювання, розміщення гостей;

Шеф-кухар / керівник ресторанного напрямку — організовує роботу кухні, меню та обслуговування;

Головний інженер — відповідає за технічне обслуговування будівлі;

Начальник господарської частини — контролює санітарний стан номерного фонду, прання білизни тощо.

Загальна чисельність працівників станом на кінець 2024 року становила 56 осіб.

Готельна інфраструктура підприємства дозволяє забезпечити обслуговування як індивідуальних клієнтів, так і групових туристичних або бізнес-відвідувачів. До складу матеріально-технічної бази входить:

Номерний фонд — 100 номерів різних категорій: стандарт, покращений стандарт, напівлюкс, люкс;

Ресторанний комплекс — зала на 80 осіб, VIP-зала, бар;

Конференц-зали — два приміщення на 50 та 100 місць з необхідним обладнанням;

Зона рекреації — масажний кабінет, сауна, зона відпочинку;

Паркінг на 40 автомобілів з охороною.

Готель обладнаний системами пожежної безпеки, відеоспостереження, сучасним ліфтовим обладнанням, а також системою резервного живлення.

ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» конкурує на ринку готельних послуг м. Києва з такими закладами, як Ibis Kyiv City Center, BURSA Hotel та іншими. Попри наявність сильних конкурентів, готель займає стійку позицію завдяки наступним факторам:

- вигідне розташування;
- приваблива цінова політика;
- високий рівень сервісу;
- індивідуальний підхід до клієнта;
- наявність додаткових сервісів (ресторан, конференц-зал, трансфер).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю

ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» — це готель середнього класу (3***), що стабільно функціонує на ринку готельних послуг м. Києва з 2011 року. Основна мета фінансово-господарської діяльності підприємства — отримання прибутку шляхом надання якісних готельних та супутніх послуг (харчування, конференц-сервіс, трансфери тощо), а також забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства охоплює:

- операційну діяльність (основна діяльність готелю);
- інвестиційну діяльність (придбання основних засобів, модернізація номерного фонду);
- фінансову діяльність (залучення фінансування, взаємодія з банками, управління прибутком).

Доходи готелю «Tourist Hotel Kyiv» поділяються на основні та додаткові:

Основні доходи (понад 85%):

- плата за проживання в готелі;
- оренда конференц-залів;
- бронювання номерів через онлайн-платформи (Booking.com, Airbnb).

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід від основної діяльності, тис. грн	180 350	210 800	240 500
Чистий прибуток, тис. грн	100 240	150 060	180 400
Рентабельність діяльності, %	6,8%	9,4%	9,8%
Середньомісячне завантаження номерів, %	48%	63%	68%
Середній чек (грн/доба)	970	1 080	1 190
Витрати на оплату праці, тис. грн.	50 870	60 410	60 900
Інвестиції в оновлення номерного фонду	-	5800	1200

Д

ода

тко

ві

дох

оди (близько 15%):

- послуги харчування (ресторан, сніданки, банкетний сервіс);
- організація трансферу;
- продаж сувенірної продукції;
- послуги хімчистки, пральні.

Таблиця 2.2 - Основні статті витрат підприємства у 2024 році:

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у витратах, %
Оплата праці з нарахуваннями	65 410	29,4%
Комунальні послуги та енергоносії	35 200	14,7%
Придбання матеріалів та продуктів	24 480	11,4%
Амортизація основних засобів	20 100	9,6%
Реклама, просування	9500	4,4%
Податки та збори	10 950	8,9%
Поточні ремонти, інвентар	9 100	5,1%
Інше	3 300	15,1%

Найбільш витратною статтею є оплата праці персоналу, що відповідає сервісному характеру діяльності. Підприємство активно оптимізує комунальні витрати, встановивши LED-освітлення, систему контролю тепла, сенсорні змішувачі в санвузлах.

Рівень рентабельності готелю «Tourist Hotel Kyiv» поступово зростає:

У 2022 році — 6,8% (низький попит після COVID-19).

У 2023 році — 9,4% (відновлення турпоточу, зростання внутрішнього

туризму).

У 2024 році прогнозується — 9,8% (покращення маркетингових стратегій та зростання середнього чека).

У 2023 році підприємство реалізувало перший етап модернізації номерного фонду (9 номерів категорії «стандарт» були оновлені згідно сучасних стандартів комфорту).

Плани на 2024–2025 рр.:

Інвестування у SPA-зону (сауна, джакузі) — збільшення середнього чека.

Модернізація фасаду та вхідної групи — покращення візуального сприйняття бренду.

Впровадження CRM-системи — для автоматизації бронювань, персоналізації обслуговування.

Фінансово-господарська діяльність готелю «Tourist Hotel Kyiv» за останні роки демонструє стабільну динаміку зростання доходів, прибутковості та рентабельності. Завдяки грамотному управлінню, диверсифікації послуг, поступовій модернізації та інвестиціям у комфорт гостей, підприємство має всі передумови для подальшого розвитку на конкурентному готельному ринку столиці.

2.3. Дослідження кадрової політики та методів управління персоналом

ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» — готель категорії *3 зірки*, який функціонує на ринку готельних послуг м. Києва понад 12 років. Успіх підприємства значною мірою залежить від рівня підготовки та ефективності роботи персоналу, адже саме людський фактор визначає якість сервісу, задоволення клієнтів та повторні візити.

Кадрова політика підприємства формується на основі таких принципів:

Принцип відповідності — підбір працівників за професійними, особистісними, етичними критеріями.

Системність — узгодженість кадрової політики з загальною стратегією

розвитку готелю.

Соціальна відповідальність — дотримання трудових прав, охорона праці, корпоративна культура.

Організаційна структура управління персоналом відповідає класичній ієрархічній моделі з розподілом на адміністративно-управлінський апарат, функціональні служби та виробничі підрозділи.

Таблиця 2.3 - Чисельність персоналу на 2023 рік становить 56 осіб,

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Адміністрація (директор, менеджери)	6	10,7%
Служба прийому і розміщення	10	17,9%
Ресторанний персонал (кухарі, офіціанти)	14	25%
Господарська служба (покоївки, прачки)	12	21,4%
Технічний персонал	8	14,3%
Інше (маркетинг, охорона, водії)	6	10,7%

Аналіз якісного складу кадрів

Освіта:

67% персоналу мають вищу освіту (у тому числі готельно-ресторанну, менеджмент, туризм).

23% – професійно-технічну освіту (кухарі, техперсонал).

10% – середню загальну освіту (тимчасові працівники, стажери).

Досвід роботи:

середній стаж працівників – 4,5 роки;

22% працівників мають понад 10 років досвіду у сфері HoReCa;

щороку готель приймає на стажування студентів профільних ВНЗ.

Віковий склад:

до 25 років – 18%;

26–40 років – 54%;

41–55 років – 22%;

понад 55 років – 6%.

Гендерний склад:

жінки – 63%, чоловіки – 37%.

Підбір персоналу відбувається через:

- офіційні рекрутингові сайти (Work.ua, Jooble, Rabota.ua);
- сторінку готелю в соцмережах (Instagram, Facebook);
- рекомендації існуючих працівників;
- співпрацю з коледжами та університетами (наприклад, Київський університет туризму, економіки і права).

Кандидати проходять:

- анкетування та попередню співбесіду з HR;
- індивідуальну бесіду з керівником підрозділу;
- тестування знань стандартів сервісу;
- стажування (до 5 днів) з подальшим зворотним зв'язком.

Адаптація нових працівників включає:

- ознайомлення з корпоративними стандартами, інструкціями та етичним кодексом;
- введення в колектив (призначення наставника);
- перший місяць – адаптаційний, з додатковим контролем;

Оцінювання персоналу проводиться щоквартально:

- критерії: якість обслуговування, відгуки гостей, дотримання стандартів, внутрішня комунікація;
- результати враховуються при преміюванні, підвищенні, формуванні графіку.

ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» використовує змішану систему мотивації, яка поєднує фіксовану оплату, премії, бонуси, а також нематеріальні форми визнання.

Фінансові стимули:

- основна заробітна плата (за посадовим окладом);
- доплати за нічні зміни, святкові дні;
- щоквартальні бонуси для працівників з найкращими результатами.

Нематеріальні стимули:

- безкоштовне харчування;
- форма за рахунок підприємства;

- гнучкий графік;
- корпоративні заходи (тимбілдинги, екскурсії, тематичні вечори);
- подяки, грамоти.

Навчання працівників є невід'ємною частиною кадрової політики. Щорічно понад 80% працівників проходять хоча б один вид навчання.

Незважаючи на високий рівень організації кадрової політики, існують деякі проблеми наведені в таблиці 2.5.:

Таблиця 2.4 - Проблеми організації кадрової політики готелю

Проблема	Причина	Рекомендація
Високе навантаження на покоївок у піковий сезон	нестача резервного персоналу	створення кадрового резерву на сезон
Плинність молодих кадрів	низький рівень стартової зарплати	гнучка система премій з першого місяця
Недостатній рівень англійської у частини персоналу	відсутність регулярної практики	запровадження безкоштовних мовних курсів
Недостатня цифрова грамотність деяких працівників	використання паперових форм звітності	навчання користуванню CRM, автоматизація процесів

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Tourist Hotel Kyiv» є доволі хорошою, динамічною та адаптованою до потреб готелю. Підприємство не лише формує ефективну команду, але й створює сприятливе робоче середовище. Вдосконалення управління персоналом — запорука подальшого зростання рівня сервісу, підвищення лояльності клієнтів та сталого розвитку готелю.

Інновації в готельному бізнесі відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, поліпшенні якості обслуговування та задоволенні потреб сучасних гостей. Готель «Tourist Hotel Kyiv», розташований у м. Києві, активно впроваджує інноваційні рішення в різних сферах своєї діяльності, що дозволяє йому не лише утримувати позиції на ринку, а й формувати лояльність клієнтів.

Одним із головних напрямів інновацій у «Tourist Hotel Kyiv» є впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси бронювання, обслуговування та зворотного зв'язку з гостями.

Основні цифрові інновації:

Система "Smart Room": частина номерів обладнана сенсорними панелями для керування світлом, температурою, телевізором і шторами. Дана система забезпечила більш комфортне перебування в готелі.

Віртуальний консьєрж: гість може замовити додаткові послуги (таксі, сніданок, прання тощо) через мобільний застосунок або QR-код в номері.

Wi-Fi з розширеною аналітикою: дозволяє збирати дані про поведінку клієнтів у готелі для подальшого персоналізованого сервісу.

Готель активно впроваджує екологічно відповідальні технології, що сприяють зменшенню впливу на довкілля та підвищенню іміджу серед гостей, які віддають перевагу сталим практикам.

Основні заходи:

- Використання LED-освітлення у всіх приміщеннях готелю.
- Встановлення аераторів на кранах і сенсорних змішувачів — економія води до 30%.
- Сортування відходів, зокрема у ресторані готелю.
- Використання екологічних мийних засобів у прибиранні.
- Запроваджено програму повторного використання рушників за бажанням гостя.

Готель активно використовує сучасні інструменти цифрового маркетингу:

CRM-система для зберігання даних про гостей, їхні вподобання, історію перебування та персоналізацію пропозицій.

Використання чат-ботів для попередньої комунікації з гостями (вебсайт, месенджери).

Для створення сучасного середовища перебування та покращення умов готель оновив: Меблі в номерах за європейськими стандартами (екологічні матеріали, ергономічність). Систему безконтактного відкриття дверей за допомогою смартфонів або карток з NFC. Ключові зони інтер'єру (лобі, лаунж-зона) оновлено в стилі "urban eco design".

Завдяки вищезазначеним інноваціям: середня тривалість перебування

гостей зросла з 1,8 до 2,3 діб. Задоволеність клієнтів за відгуками на Booking.com зросла з 8,2 до 8,9 балів. Кількість повторних бронювань зросла на 17% у порівнянні з попереднім роком. Зменшено витрати на електроенергію на 11,4% завдяки автоматизованим системам.

Готель «Tourist Hotel Kyiv» активно вводить и використовує сучасний підхід ведення готельного бізнесу, системно впроваджуючи інновації у сфері обслуговування, екології, управління персоналом, маркетингу та матеріально-технічного оснащення. Інноваційна стратегія дозволяє підвищити якість сервісу, зменшити витрати, збільшити лояльність гостей та сформувати конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

Ефективна система управління є основою стабільного функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері готельно-ресторанного господарства, де результативність управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень обслуговування гостей, лояльність клієнтів і прибутковість.

На основі аналізу організаційної структури, кадрової політики, системи взаємодії між підрозділами та технологічного забезпечення виявлено такі ключові недоліки системи управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv».

Система управління готелю, хоча й забезпечує базове функціонування підприємства, має низку системних недоліків, які обмежують можливості його розвитку та модернізації. Найбільш критичними є проблеми:

- Надмірна централізація управління
- Відсутність горизонтальної взаємодії між підрозділами
- Відсутність KPI та цифрових механізмів оцінки персоналу
- Відсутність системи внутрішнього навчання
- Відсутність інтегрованої PMS- та CRM-систем
- Відсутність моніторингу якості сервісу
- Відсутність стратегічного маркетингу
- Відсутність клієнтоорієнтованого підходу

У поточній структурі всі ключові управлінські рішення приймає генеральний директор. Така модель ефективна в умовах малого підприємства,

але для готелю з великою кількістю номерів, персоналу та відвідувачів вона створює вузьке "горлечко" у процесі прийняття рішень. Це призводить до затримок у реагуванні на щоденні виклики (напр., скарги гостей, технічні проблеми), обмежує ініціативність середнього менеджменту та ускладнює гнучке управління в динамічному середовищі готельно-ресторанного бізнесу.

Комунікація між службами відбувається лише через вертикаль (від менеджера до керівника і назад), що спричиняє дублювання функцій, втрату інформації або її затримку. Наприклад, якщо адміністратор не може напямую координувати дії з кухнею або техперсоналом, оперативність реагування на запити гостей суттєво знижується. Така схема знижує якість сервісу та призводить до конфліктів між підрозділами.

Наразі оцінювання працівників базується на суб'єктивному враженні керівника. Відсутність системи ключових показників ефективності (KPI) унеможлиблює об'єктивну оцінку продуктивності персоналу, знижує мотивацію, унеможлиблює планування кар'єрного росту. Також відсутність цифрового обліку (через HRM або PMS-систему) ускладнює аналіз навантаження, результативності та плинності кадрів.

Підприємство не має планових тренінгів або курсів підвищення кваліфікації персоналу. В умовах постійного зростання очікувань клієнтів та впровадження нових стандартів (включаючи гігієнічні, сервісні, комунікаційні), відсутність професійного розвитку знижує якість обслуговування та конкурентоспроможність готелю.

Готель не використовує повноцінну систему управління майном (Property Management System) або CRM, що дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, вести облік номерного фонду, автоматизувати поселення, виїзди, оплату, збір статистики. Це ускладнює прийняття управлінських рішень, а також позбавляє готель можливості формувати базу постійних клієнтів і пропонувати персоналізовані сервіси.

Наразі не функціонує система збору і аналізу відгуків гостей всередині готелю (тільки через платформи типу Booking). Не збираються і не

аналізуються внутрішні скарги або проблеми. Відсутній інструмент контролю якості на рівні кожного підрозділу. Це не дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та своєчасно усувати недоліки.

Просування готелю обмежується наявністю сторінок у соцмережах та профілем на ОТА (Booking, Expedia). Відсутня чітка стратегія розвитку бренду, диференціації послуг, аналізу ринку та конкурентів. Це обмежує охоплення нових сегментів споживачів, уповільнює розвиток і робить готель вразливим до сезонних коливань попиту.

Готель не має розробленої програми лояльності, не проводить опитування задоволеності клієнтів, не використовує інструменти персоналізованої взаємодії. Усе це позбавляє заклад можливості створювати довготривалі відносини з клієнтами, зменшує кількість повторних візитів і знижує середній чек.

Ці недоліки, у своїй сукупності, створюють значні перешкоди для сталого розвитку готелю, знижують його операційну ефективність та обмежують потенціал для збільшення прибутковості. Тому, системне вирішення цих проблем є не лише питанням оптимізації бізнес-процесів, але й стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства на ринку гостинності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «TOURIST HOTEL KYIV», м. Київ

3.1. Оптимізація організаційної структури управління

У зв'язку зі стрімким розвитком сучасного ринку та значним рівнем конкуренції, багато підприємств стикаються з труднощами адаптації до нових умов господарювання. Це ускладнює створення оновленої та ефективної організаційної структури управління, що своєю чергою призводить до низки проблем — зростання конкурентного тиску, скорочення життєвого циклу продукції, підвищені вимоги до якості, а також нестабільність зовнішніх чинників. Усе це може стати причиною банкрутства підприємства.

У нових економічних умовах важливою є побудова організаційної структури управління, що залежить від складу структурних підрозділів і характеру взаємозв'язків між ними. Система управління персоналом є одним із ключових елементів, що забезпечують адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Формування ефективної структури управління повинне відповідати етапу життєвого циклу підприємства та сприяти розвитку його потенціалу.

Основним завданням організаційної структури є забезпечення здатності підприємства пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу. Для цього необхідно своєчасно трансформувати й оптимізувати її. Вибір відповідної стратегії оптимізації та її успішне впровадження є запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Сучасна економічна ситуація в Україні супроводжується посиленням тиском на підприємства з боку як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, зростаючої конкуренції, споживчих об'єднань і нормативних приписів уряду. У таких умовах виникає нагальна потреба у впровадженні оптимізаційних заходів в організаційну структуру управління компаніями. Це передбачає переосмислення організаційних процесів, формування нових стратегічних цілей, задач та підходів до планування. Такий підхід забезпечує ефективне

здійснення контролю, ведення обліку та проведення аналізу управлінської діяльності.

Організаційна структура повинна забезпечувати цілісність та сталість зв'язків між усіма елементами управлінської системи. Її оптимізація є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в умовах сьогодення. Внутрішні та зовнішні фактори вимагають динамічного й ефективного реагування на зміни, що сприяє посиленню конкурентних позицій. Від управлінських рішень, прийнятих усередині підприємства, залежить результативність його роботи.

Процес оптимізації організаційної структури передбачає пошук збалансованого підходу між централізацією та децентралізацією управлінських функцій. У результаті виникає потреба створити таку систему керування, яка об'єднує централізовану розробку стратегій і політики підприємства з децентралізованим оперативним управлінням.

Серед основних причин, що спонукають керівництво до змін організаційної структури, можна виділити: низьку ефективність функціонування підприємства, невідповідність сучасним ринковим вимогам, складнощі в отриманні необхідної інформації, зростання плинності кадрів, використання застарілих технологій, а також підготовку до масштабних змін у діяльності компанії.

Організаційна структура управління є однією з ключових характеристик будь-якого підприємства, оскільки визначає, як будуються управлінські процеси, розподіляються завдання та здійснюється контроль за діяльністю підрозділів. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де якість обслуговування клієнтів є вирішальним фактором, ефективна структура управління дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування, а й формувати конкурентні переваги на ринку.

Готель «Tourist Hotel Kyiv», розташований за адресою: м. Київ, вул. Раїси Окіпної, 2, є одним із найбільших готельних комплексів столиці. Він орієнтований як на туристів, так і на ділових гостей, розташований поруч з

Міжнародним виставковим центром та станцією метро, що робить його зручним для розміщення під час виставок, конференцій, форумів. Водночас великий обсяг діяльності (понад 350 номерів, ресторан, конференц-зали, фітнес-центр, послуги трансферу) створює високі вимоги до управлінської системи.

Нині в готелі «Tourist Hotel Kyiv» діє лінійно-функціональна структура управління на рис. 3.1, що має такі характеристики:

Верхня ланка управління: генеральний директор, який приймає стратегічні рішення.

Середня ланка: керівники основних служб (прийом та розміщення, служба номерів, ресторан, маркетинг, фінанси, технічне забезпечення, кадри, безпека).

Нижча ланка: лінійний персонал (покоївки, адміністратори, офіціанти, бармени, технічні працівники).

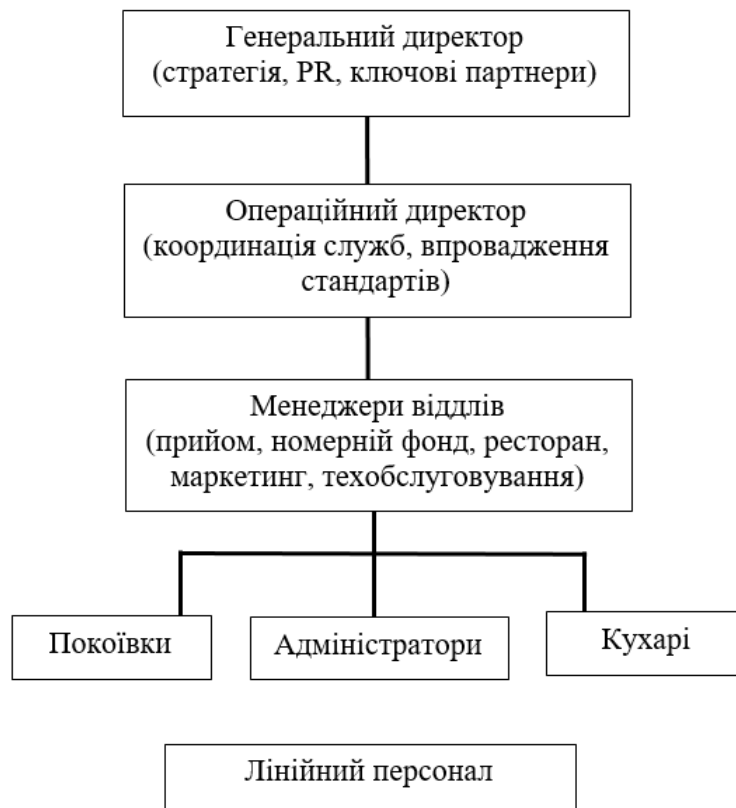


Рис. 3.1 – Структура управління

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Основними проблемами даної структури є:

- надмірна централізація управління (всі важливі питання зосереджуються на рівні генерального директора);
- недостатня координація між підрозділами (наприклад, ресторан і служба прийому слабо обмінюються інформацією щодо потреб групових заїздів);
- дублювання функцій на рівні керівників середньої ланки;
- обмежена гнучкість при впровадженні змін або нових послуг.

За даними сучасних досліджень, готелі, що переходять до більш гнучких структур управління, зокрема матричних або проектних моделей, показують (рис. 3.2):

- зростання продуктивності персоналу на 10–15%;
- скорочення витрат на адміністрування на 8–12%;
- покращення показників задоволеності клієнтів на 5–7%.



Рис. 3.2 – Діаграма очікуваного покращення після оптимізації управління

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2, 29]

Матрична структура поєднує функціональне управління з проектним. Працівники мають двох керівників: функціонального (напр. менеджер служби

прийому) та проєктного (напр. керівник організації конференції чи заходу).

Адміністратор рецепції може підпорядковуватись одночасно менеджеру служби прийому і керівнику проєкту VIP-заходу. Служба харчування може тимчасово працювати на спеціальні замовлення під координацією окремого менеджера проєкту.

Перевагами даного методу є гнучкість і швидка адаптація персоналу до нових завдань. Також це дозволяє покращити взаємодію між відділами та ефективний розподіл ресурсів.

Проєктна модель управління будується навколо окремих проєктів із чіткими строками, бюджетом і цілями. Працівники об'єднуються в тимчасові команди для досягнення конкретного результату.

Перевагами даного методу є висока результативність, фокус на конкретну мету та простота контролю термінів, бюджету, відповідальності.

Наприклад, для підготовки масштабних заходів (конференцій, банкетів) створюються тимчасові міжвідділові команди, де кожен має чіткі завдання. Це дозволяє скоротити час на підготовку, уникнути повторень, підвищити ефективність взаємодії.

Оптимізація організаційної структури управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv» шляхом впровадження функціонального розподілу обов'язків, створення посади операційного директора та запровадження гнучких управлінських моделей (матричної й проєктної) дозволить значно покращити внутрішню координацію, зменшити навантаження на керівництво, активізувати ініціативність персоналу та підвищити загальну ефективність керування підприємством.

3.2. Покращення системи мотивації персоналу

Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів ефективної діяльності готельного бізнесу. Саме мотивований службовець здатен гарантувати високий рівень сервісу, задоволення клієнтів і формування позитивного іміджу закладу. В умовах конкурентного ринку гостинності

готель «Tourist Hotel Kyiv» мусить удосконалювати систему мотивації, щоб утримувати кваліфіковані кадри, збільшувати лояльність працівників і забезпечити стаке зростання якості обслуговування.

Стиль управління, який обирає керівник у взаємодії з підлеглими, безпосередньо впливає на їхню продуктивність і внесок у досягнення цілей компанії. Такий підхід сприяє отриманню низки переваг, зокрема:

- створенню сприятливого психологічного клімату в команді;
- зменшенню рівня плинності кадрів та зміцненню довготривалих відносин з найціннішими співробітниками;
- підвищенню рівня лояльності персоналу та його більш відповідального ставлення до обов'язків;
- формуванню стійкої корпоративної культури.

Багато керівників вважають, що головним інструментом мотивації працівників є фінансова винагорода. Безперечно, грошове заохочення має значення. Проте навіть високі зарплати, бонуси й система штрафів не завжди гарантують максимально ефективну роботу команди. Досягнення високих результатів потребує комплексного підходу до мотивації персоналу.

Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. Цей метод взаємодії є обов'язковим для будь-якої з 5 управлінських стратегій.

Злагоджений підхід до мотивування здатний надати такі переваги:

- Підвищення якості виконаної праці і продуктивності компанії в цілому;
- Створення позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- Тривала співпраця з кращими робітниками (зниження плинності кадрів);
- Підвищення лояльності та відповідальності з боку персоналу;
- Формування міцної корпоративної культури.

Найважливіший критерій — це тип впливу. Він може бути як прямим, так і непрямим. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що

його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Прямий тип мотивації ділиться на:

Фінансові стимули лишаються основним інструментом мотивації в більшості готелях. У межах модернізованої моделі управління варто впровадити:

- систему бонусування, прив'язану до виконання КРІ (ключових показників ефективності): заповнюваність номерного фонду, показники повторних бронювань, схвальні відгуки клієнтів;
- гнучку систему доплат за працю у вечірні, нічні, святкові зміни, а також за понаднормову працю;
- преміювання працівників, які здобувають високу оцінку від гостей, або беруть активну участь у внутрішньому житті підприємства;
- матеріальні заохочення за рекомендацію кваліфікованих робітників до команди.

Окрім матеріальних заохочень, велике значення має моральне стимулювання та створення сприятливого психологічного клімату. До основних інструментів належать:

- запровадження програми «Працівник місяця» з публічним визнанням досягнень та врученням заохочувальних подарунків;
- організація корпоративних заходів, тимблдінгів, неформальних зустрічей;
- можливість участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації (внутрішніх або зовнішніх);
- персоналізований підхід до формування робочого графіка з урахуванням потреб і побажань працівника.

Розвиток працівника — основа для формування ефективного кадрового резерву. До рекомендованих заходів належать:

- створення індивідуальних планів розвитку для ключових працівників;
- внутрішнє наставництво (закріплення досвідчених працівників за новачками);

- чітко прописані етапи кар'єрного росту (від стажера до менеджера);
- пріоритет у кадрових призначеннях для внутрішніх кандидатів, які продемонстрували стабільні результати.

Реалізація вищенаведених заходів матиме позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства (рис. 3.3):

- зменшення плинності кадрів на 10–15% протягом першого року;
- зростання рівня задоволеності працівників на 20–25% згідно з результатами щорічного опитування;
- підвищення ефективності праці на 10–12% за рахунок зростання мотивації та залученості;
- зниження кількості конфліктних ситуацій у колективі;
- покращення клієнтського досвіду — через позитивну атмосферу серед персоналу.

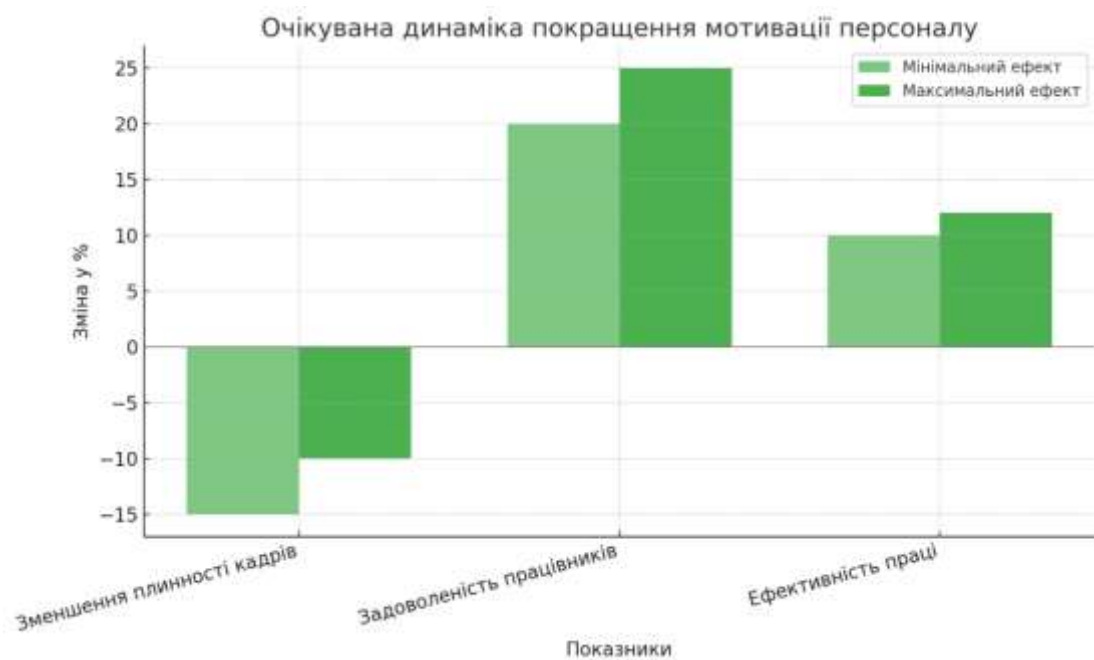


Рис. 3.3 – Діаграма очікуваного покращення мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3, 10, 20, 33]

Покращення системи заохочення персоналу у готелі «Tourist Hotel Kyiv» має комплексний характер і повинно містити фінансові, морально-психологічні та кар'єрні складові. Лише поєднання різних методів стимулювання забезпечить сталий розвиток кадрового потенціалу, зміцнення

команди та підвищення якості надання готельних послуг. Запропонована модель формує мотиваційне середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.3. Впровадження інноваційних технологій управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv»

У готельно-ресторанному бізнесі сучасні технології значно змінили обрії управління. Завдяки неперервному розвитку та впровадженню нових інструментів компанії можуть досягти високої ефективності, покращити якість обслуговування та забезпечити незабутній досвід для своїх гостей.

Однією з ключових переваг сучасних технологій управління є автоматизація буденних процесів.

Завдяки цьому готельно-ресторанні підприємства здатні зосередитись на стратегічних аспектах бізнесу, використовуючи час та ресурси ефективно. Ці технології спрощують багато процесів – від систем управління резерваціями до електронних платіжних рішень – і забезпечують безпеку даних клієнтів. Розробка та впровадження новітніх технологій стають необхідним етапом для успішного управління готелями та ресторанами.

Збільшення популярності мобільних пристроїв відчиняє нові перспективи для готельно-ресторанного сектору. Персоналізовані мобільні додатки дозволяють гостям здійснювати бронювання, замовляти послуги та взаємодіяти з готелем або рестораном безпосередньо зі свого смартфона. Це не лише підвищує зручність для клієнтів, але й надає можливості підприємству збирати корисні дані про своїх гостей, що дозволяє поліпшити їхній індивідуальний досвід і забезпечити високий рівень задоволення.

Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі надають унікальні можливості для покращення ефективності операцій і забезпечення вищого рівня задоволення клієнтів (табл. 3.1). Одним з найбільш важливих напрямків є використання розумних систем управління готелями, які

включають автоматизацію бронювання, розподілу номерів та обліку прибутків. Ці системи дають змогу підприємствам ефективно керувати своїми ресурсами та оптимізувати процеси, що веде до збільшення продуктивності та зниження витрат.

Інтерактивні застосунки та платформи дозволяють клієнтам замовляти їжу та послуги безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв, що спрощує процес і забезпечує більш зручний досвід. Крім того, ці системи забезпечують автоматичний облік замовлень та оплати, що сприяє точному контролю над фінансами й уникненню помилок.

Таблиця 3.1 - Основні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії

№	Тенденція	Опис
1	Підвищена персоналізація	Готелі надають індивідуальні послуги та досліджують унікальні потреби клієнтів для створення персоналізованого досвіду
2	Використання штучного інтелекту та аналітики	Застосування алгоритмів штучного інтелекту та аналізу даних для прогнозування попиту, управління цінами та персоналізованих рекомендацій
3	Застосування Інтернету речей (IoT)	Використання підключених пристроїв та сенсорів для автоматизації й оптимізації рутинних процесів у готелях
4	Розширені реалістичні технології	Використання віртуальної та розширеної реальності для поліпшення візуального досвіду клієнтів та збільшення залучення
5	Сталість та екологічна свідомість	Зосередження на збереженні енергії, використанні екологічних матеріалів та інших практиках в готельній індустрії
6	Розширення мереж готелів	Готельні компанії розширюють свої мережі, запускають нові бренди та розвивають різноманітні формати проживання для різних сегментів ринку
7	Використання сучасних бронювання та замовлення	Використання сучасних бронювання та замовлення

Керування готелем в умовах цифрової трансформації набуває нового значення завдяки впровадженню інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту (AI) та чат-ботів. Для готелю «Tourist Hotel Kyiv» це є важливим інструментом для підвищення операційної ефективності, покращення якості комунікації з клієнтами, автоматизації обслуговування та зменшення навантаження на персонал.

Враховуючи сучасні тренди, коли швидкість інновацій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та успіх у всіх сферах бізнесу, використання технологій штучного інтелекту (ШІ) стало вимогою часу, а той, хто швидше почне їх використовувати, виграє технологічні перегони. Штучний інтелект підвищує ефективність роботи підприємств, адже здатний автоматизувати певні процеси, обробляти і аналізувати великі обсяги даних, робити прогнози і, що важливо, персоналізувати сервіс. Індустрія гостинності це сфера послуг, що напряму залежить від вимог і побажань клієнтів, саме тому втримати частку ринку у мінливому бізнес-середовищі зможуть ті компанії, що персоналізують надавані послуги, а використання можливостей ШІ та аналізу даних стає стратегічно важливим для компаній, що хочуть встановити високі стандарти обслуговування.

За даними японської національної туристичної організації, впровадження механізмів рекомендацій на основі штучного інтелекту та персоналізованих маркетингових кампаній призвело до збільшення повторних бронювань на 20% і оцінки задоволеності гостей у різних японських регіонах на 15% [11]. Така тенденція підтверджує значущість використання технологій штучного інтелекту у персоналізації послуг індустрії гостинності.

Штучний інтелект це технологія, що дозволяє комп'ютерам та машинам імітувати можливості людського інтелекту для виконання різних завдань. Понад 70% брендів згодні, що впровадження штучного інтелекту докорінно змінить персоналізацію та маркетингові стратегії [12]. Нова хвиля прогресу, що відбувається сьогодні в сфері штучного інтелекту, обіцяє нарешті досягти ідеалу: генеративного механізму штучного інтелекту, здатного вбирати все, що ми знаємо про певного потенційного клієнта, разом із усім відповідним вмістом та інформацією для конкретного маркетингу, кампанії чи програми, а також для синтезу персоналізованого повідомлення – електронної пошти, веб-сторінки, мобільного досвіду, взаємодії з контакт-центром тощо – яке цілком створено для конкретної особи [8]. Етапи впровадження і використання технологій штучного інтелекту в персоналізації послуг індустрії гостинності

подано на рис. 3.4.

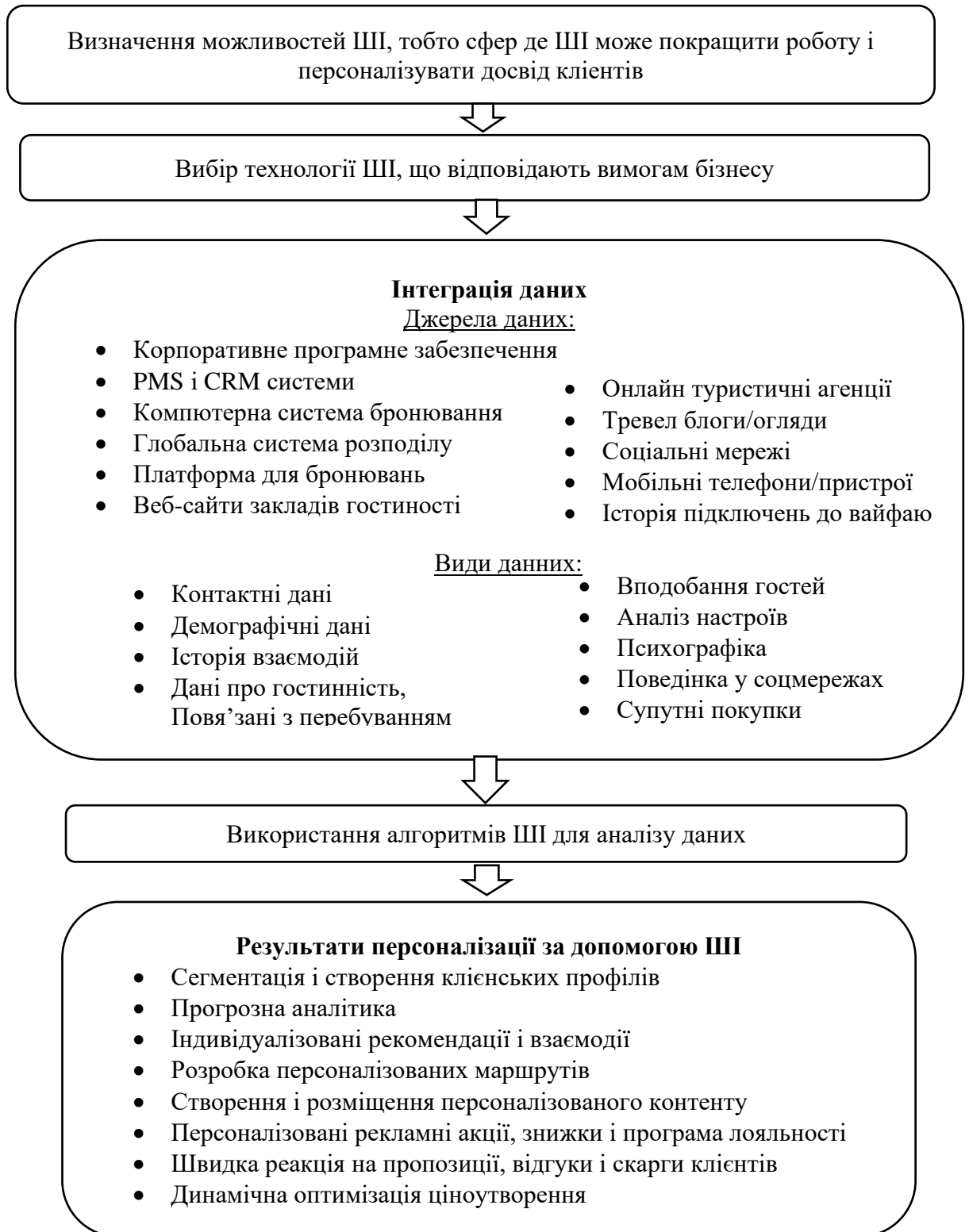


Рис. 3.4 – Етапи використання технологій штучного інтелекту в персоналізації послуг індустрії гостинності

Джерело: розроблено автором на основі джерел [5, 44, 47]

Для впровадження AI-рішень готель може скористатись готовими платформами:

- HotelFriend, Zingle, Asksuite (чат-боти для готелів);
- Zendesk AI, Dialogflow (платформи на базі Google);
- Інтеграція з PMS/CRM для автоматичного оновлення інформації про клієнтів і бронювання.

Таблиця 3.2 - Переваги використання штучного інтелекту в персоналізації послуг індустрії гостинності

Переваги використання ШІ в персоналізації послуг індустрії гостинності	
для компаній	для клієнтів
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення доходів; - збільшення кількості перехресних продажів; - збільшення кількості позитивних відгуків і рекомендацій компанії; - побудова довгострокових відносин з клієнтами; - економія і більш ефективне використання ресурсів; - вирішення проблем до того, як вони вплинуть на досвід клієнтів; - можливість виділитись серед конкурентів; - підвищення коефіцієнта конверсії. 	<ul style="list-style-type: none"> - спрощення процесу прийняття усвідомлених рішень; - економія часу і коштів; - скорочення часу очікувань на запити, що виникають; - отримання найактуальнішої інформації в режимі реального часу (зміна рейсів, погода ін); - усунення мовного бар'єру; - персоналізовані рекомендації і взаємодії; - оптимально спланований маршрут подорожі; - індивідуалізовані параметри подорожі і відпочинку, що максимально відповідають бажанням клієнта (спосіб оплати, вид транспорту, параметри номерів, тип харчування і тд).

Використання чат-ботів у готельному бізнесі може суттєво змінити інтерактивний досвід відвідувачів та покращити якість обслуговування. Чат-боти надають швидку й зручну комунікацію, автоматизують бронювання та поселення, персоналізують обслуговування та підтримку, сприяють утриманню клієнтів та оптимізації роботи персоналу. Вони також допомагають зменшити витрати та підвищити ефективність готельного бізнесу.

Загалом, чат-боти в готельному бізнесі є дієвим інструментом, який змінює спосіб взаємодії готелів з їхніми гостями. Вони збільшують ефективність обслуговування, персоналізують досвід відвідувачів, зменшують витрати та сприяють утриманню клієнтів. Важливо пам'ятати, що успіх

впровадження чат-ботів залежить від правильного вибору платформи, налагодження якісної комунікації та постійного вдосконалення системи на основі зворотного зв'язку від гостей.

З чат-ботами готелі мають можливість поліпшити свою конкурентоспроможність і забезпечити відвідувачам неперевершений досвід перебування. Наступним етапом для готелів є впровадження цієї інноваційної технології, аби забезпечити своїм гостям зручність, персоналізоване обслуговування та незабутні враження від перебування у готелі.

Чат-боти — це програми на основі AI, які імітують людську комунікацію. Вони можуть бути інтегровані в:

- офіційний сайт готелю;
- месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp);
- мобільний додаток.

Основні функції:

- Надання інформації про послуги, ціни, наявність номерів;
- Прийом бронювань та замовлень послуг (трансфер, пізній виїзд, room-service);
- Відповіді на часті питання гостей;
- Збір відгуків, оцінок, побажань;
- Повідомлення про акції, нагадування про поселення чи виселення.

Сучасні готелі все частіше інтегрують технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT) для автоматизації, збільшення енергоефективності та поліпшення якості обслуговування. IoT дозволяє об'єднати в єдину цифрову систему побутові прилади, датчики, контролери та програмне забезпечення, що забезпечує ефективне управління номерним фондом готелю.

Іншими словами, готель за допомогою технології IoT здатний стати «розумним готелем». По суті, кмітливий готель - це готель, що використовує підключені до Інтернету електронні пристрої та прилади, проте вони здатні спілкуватися або взаємодіяти між собою через надсилання чи отримання даних, що й робить їх «розумними». Для гостей розумного готелю доступ до

будь-якої інформації стає простішим і легшим.

Перевагою розумного готелю є чудова можливість забезпечити персоналізацію. На думку прихильників інтелектуальних рішень у готелі, саме персоналізація є ключовою перевагою. Розумна кімната надає кожному гостю низку варіантів і можливостей, допомагає зробити його досвід більш індивідуальним, пристосованим до потреб гостя та його уподобань, тобто більш особистим. Так, гості можуть вказати в додатку до реєстрації свої вподобання та побажання, що дозволить налаштувати прилади. Штори в номері можуть відкриватися за графіком: зранку при пробудженні гостя разом з приємною музикою чи закриватися ввечері для підтримання приватності гостя. Телевізори можуть бути віддалено налаштовані на доступ під власним іменем гостя через центральний пункт керування в готелі. Розумні телевізори та розумні акустичні колонки нададуть гостям можливість доступу до власних облікових записів в популярних онлайн кінотеатрах Netflix, Spotify, Megogo, IVI та інших, чи до облікових записів Amazon, Google, Facebook. Найближчим часом планується також запровадити функцію, за допомогою якої гості можуть увійти через свій обліковий запис та отримати доступ до своїх аудіо-книг та музичних файлів. Крім того, використовуючи голосові команди, розумні пристрої можуть забронювати квитки на захід, записатися на заняття в тренажерному залі готелю або замовити обслуговування в номер.

Переваги для гостей:

- Індивідуальне налаштування клімату, освітлення, побутових умов;
- Покращений комфорт та технологічний досвід;
- Контроль з мобільного телефону без звернення до рецепції.

Для готелю:

- Зменшення витрат на енергію до 15–20% за рахунок автоматизації вимкнення приладів;
- Прогнозне обслуговування (виявлення несправностей до моменту поломки);
- Аналітика поведінки клієнтів (які налаштування обирають, що

замовляють частіше);

- Підвищення конкурентоспроможності за рахунок технологічності.

Готель «Tourist Hotel Kyiv» може впровадити IoT-платформи, сумісні з існуючими PMS-системами, наприклад:

- RoomIQ, Control4, ASSA ABLOY, Honeywell Connected Room — для повного цифрового управління номером;
- Інтеграція з мобільним додатком готелю для управління з боку гостя.

Хмарні технології (cloud technologies) — це інструменти, що дозволяють зберігати, опрацьовувати та керувати даними не на локальному комп'ютері, а через інтернет, використовуючи віддалені сервери.

У контексті готелю вони забезпечують: керування номерним фондом, облік фінансів, управління персоналом, маркетингову аналітику, зв'язок з клієнтами.

Таблиця 3.3 - Основні типи хмарних рішень для готелю

Тип системи	Опис та призначення
PMS (Property Management System)	Керування бронюваннями, поселенням, виїздом, фінансами, номерним фондом
CRM (Customer Relationship Management)	Зберігання інформації про клієнтів, історія візитів, вподобання
ERP (Enterprise Resource Planning)	Комплексне управління ресурсами: кадри, склади, фінанси, закупівлі
POS (Point of Sale)	Автоматизація ресторанної частини, облік замовлень, чеків, витрат
Cloud BI (Business Intelligence)	Аналітика діяльності на основі зібраних даних: прогнозування, візуалізація KPI

Для «Tourist Hotel Kyiv» доцільно розпочати із впровадження хмарної PMS-системи (напр., Clock PMS, поступово інтегрувати CRM-модуль для персоналізованої взаємодії з клієнтами, за потреби — впроваджувати ERP для повного фінансового та ресурсного контролю, проводити навчання персоналу на всіх етапах впровадження.

Мобільні сервіси — це програмні рішення, доступні на смартфонах, планшетах чи інших мобільних пристроях, які забезпечують взаємодію

клієнта з готелем без необхідності звернення до персоналу.

Таблиця 3.4 - Формати реалізації мобільного сервісу

Формат	Опис
Мобільний додаток готелю	Повнофункціональне рішення з усіма сервісами: бронювання, оплата, ключ, спілкування
Мобільна версія сайту	Легка адаптація сайту до смартфонів для швидкого доступу до інформації
Вбудовані месенджери	Інтеграція з WhatsApp, Telegram, Viber для оперативного чату
Електронний замок NFC/QR	Доступ до номера без фізичного ключа – за допомогою мобільного

Впровадження мобільних сервісів у готельний бізнес створює суттєву додану вартість як для гостей, так і для самого закладу. З боку клієнтів основними перевагами є скорочення часу на заселення, що досягається завдяки онлайн-чекіну, а також можливість самостійно управляти усіма ключовими послугами готелю через смартфон у режимі 24/7. Це формує відчуття контролю та незалежності у користувача. Важливою перевагою є також мовна адаптація сервісу, що дає змогу спілкуватись із готелем рідною мовою завдяки автоматичному перекладу інтерфейсу додатку або чату. Все це сприяє підвищенню загальної задоволеності клієнтів, оскільки обслуговування стає персоналізованим, швидким і комфортним.

У свою чергу, для адміністрації готелю мобільні сервіси забезпечують низку значних переваг. Насамперед це зменшення навантаження на працівників рецепції та телефонні лінії, оскільки частина звернень автоматизується або виконується самостійно гостями. Крім того, готель може помітно зекономити на витратних матеріалах: пластикових ключах, друкованих буклетах, опитувальниках тощо. Завдяки цифровим каналам комунікації та інтеграції з CRM-системами здійснюється детальний збір статистики щодо вподобань і поведінки клієнтів. Це, своєю чергою, дозволяє запускати персоналізовані push-повідомлення з акціями або додатковими послугами. Такий підхід сприяє зростанню лояльності клієнтів, покращенню клієнтського досвіду та збільшенню вірогідності повторних бронювань.

Впровадження іноваційних технологій управління в готелі «Tourist

Hotel Kyiv» відкриває широкі перспективи для стратегічного розвитку підприємства, поліпшення сервісу та збільшення економічної ефективності. Інтеграція інтелектуальних, мобільних та хмарних рішень забезпечить стабільне піднесення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку.

3.4. Покращення якості обслуговування в готельно-ресторанному підприємстві

Якість наданих послуг відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, що працюють у сфері готельно-ресторанного господарства. Конкурентні переваги підприємство може отримати лише за умови, що його послуги та продукція відповідають очікуванням споживачів, стандартам якості та чинним нормативним вимогам, і мають стабільний попит на ринку.

Сьогоднішні споживачі, подорожуючи по світу та отримуючи досвід у різних готелях і ресторанах, стають дедалі вимогливішими. У зв'язку з цим останніми роками суттєво зросли очікування клієнтів щодо якості обслуговування. Тому для підприємств готельно-ресторанної сфери важливо враховувати ці зміни. Це обумовлює актуальність проведення досліджень у галузі якості послуг та впровадження заходів із їх покращення.

З огляду на сприйняття споживачем якості послуги можна розглядати як поєднання трьох складових: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості.

Базова якість передбачає наявність мінімального набору характеристик послуги, які споживач вважає необхідними за замовчуванням. Клієнти очікують їх без додаткового наголошення виробнику, однак саме ці властивості не формують високої споживчої цінності. У разі відсутності таких базових характеристик у послугі клієнт може відчувати розчарування або невдоволення.

Очікувана якість охоплює технічні та функціональні параметри послуги,

що відображають відповідність між тим, що запропоновано виробником, і тим, що отримує споживач. Зазвичай ці характеристики є предметом маркетингової комунікації, активно просуваються і гарантуються компанією.

Бажана якість — це додаткові, несподівані елементи послуги, які значно підвищують її привабливість в очах клієнта. Споживачі зазвичай не формулюють таких очікувань самостійно й не вимагають їх, але їх наявність викликає позитивну реакцію та підвищує задоволеність від користування послугою.

Розглянемо практичні аспекти, що визначають реальну готовність персоналу до надання якісного обслуговування:

- виконання індивідуальних побажань клієнтів;
- ретельне та акуратне виконання усіх обов'язків у процесі обслуговування;
- систематичний контроль та самоконтроль за результатами роботи;
- ефективне управління робочим часом;
- високий рівень професійної та соціальної компетентності.

Одним із ключових чинників у забезпеченні якісних послуг у готельно-ресторанній сфері є культура поведінки персоналу, адже саме працівники створюють перше враження про заклад. Сучасний ринок праці вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, які відповідають сучасним стандартам і трендам у сфері HoReCa. Сьогодні працівники мають володіти широким спектром компетентностей: комунікативною, інформаційною, загальнокультурною, технічною, сервісною, соціальною, а також організаційно-управлінською. Це дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, чітко доносити власні думки та сприяє підвищенню іміджу підприємства.

Сучасна практика доводить, що відвідувач обирає заклад не лише за смаковими характеристиками кухні чи комфортом номерів, а й за рівнем взаємодії з персоналом, який справив на нього позитивне враження. Постійні клієнти — це стратегічна перевага, адже задоволені відвідувачі схильні повертатися, а також рекомендувати заклад друзям та знайомим, створюючи

ефект «сарафанного радіо».

У сучасних умовах успішне функціонування у сфері готельно-ресторанного бізнесу вимагає постійного вдосконалення, а не лише підтримання наявного рівня. Серед ключових напрямів покращення ефективності персоналу можна виділити:

- акцент на розвиток навичок міжкультурної комунікації;
- підвищення загального культурного рівня співробітників;
- формування готовності працівників до відповідальності у міжнародному середовищі;
- удосконалення професійної майстерності через системний підбір кадрів;
- автоматизація та цифровізація усіх виробничих процесів у закладі.

Отже, можна дійти висновку, що системне підвищення якості послуг у готельно-ресторанній сфері дозволяє залучати нових клієнтів, підвищувати рівень їхньої лояльності, збільшувати середній чек і забезпечувати стабільне зростання підприємства. Найуспішнішими стають ті заклади, які впроваджують цілісну концепцію управління якістю та гармонійно поєднують усі важливі елементи сервісу.

Якість обслуговування є визначальним чинником успішної діяльності готельно-ресторанного комплексу, оскільки саме рівень сервісу формує перше враження клієнта, впливає на його лояльність і визначає вірогідність повторного візиту. У теперішніх умовах високої конкуренції на ринку послуг гостинності підвищення якості обслуговування стає стратегічним пріоритетом управління.

Першочерговим напрямом покращення виступає стандартизація сервісних процесів. Впровадження уніфікованих стандартів обслуговування (так званих SOP – Standard Operating Procedures) дозволяє формалізувати взаємодію з клієнтом на кожному етапі перебування, забезпечуючи однакову якість незалежно від зміни персоналу чи навантаження. Доречно розробити чіткі інструкції щодо процедури реєстрації, поселення, виїзду, надання

додаткових послуг, а також взаємодії в конфліктних ситуаціях. Візуалізація цих стандартів у вигляді чек-листів, стендів або службових карток сприятиме кращому сприйняттю з боку персоналу.

Другим важливим фактором є безперервний розвиток професійних компетенцій працівників. Ефективним інструментом тут є впровадження системи внутрішнього навчання, що передбачає регулярне проведення тренінгів, семінарів, навчальних майстер-класів з питань сервісної етики, емоційного інтелекту, комунікації з клієнтом, а також вивчення іноземних мов для персоналу рецепції та ресторанної служби. Особливої уваги потребує формування у співробітників навичок роботи з іноземними туристами та клієнтами з особливими потребами.

Наступним кроком у підвищенні якості обслуговування є впровадження персоналізованого підходу до кожного гостя. За допомогою CRM-системи можна накопичувати інформацію про вподобання, історію перебувань, типові запити та реагувати на них, пропонуючи індивідуальні рішення. Наприклад, пропозиція конкретного типу номера, комплімент від готелю на день народження або знижка на повторне бронювання – це елементи, які формують позитивні враження та тривалу лояльність клієнта.

Не менш важливою є цифровізація процесу збирання зворотного зв'язку. Електронні опитування після виїзду, вбудовані в мобільний додаток або сайт, дозволяють своєчасно фіксувати рівень задоволеності, виявляти слабкі місця та оперативно реагувати на зауваження. Аналіз відгуків, розміщених на OTA-платформах (Booking, TripAdvisor тощо), дає змогу відстежувати якість обслуговування в динаміці. Доцільним є створення сервісної аналітичної панелі з ключовими показниками якості: середня оцінка гостей, кількість скарг, рівень повторних бронювань.

Варто також наголосити на важливості формування позитивного психологічного клімату в колективі, адже задоволений працівник – це запорука задоволеного клієнта. Створення командної культури, відкритої до ініціатив, впровадження внутрішніх конкурсів (наприклад, «Кращий

працівник місяця»), стимулювання морального заохочення сприяють підвищенню мотивації та відповідального ставлення до праці.

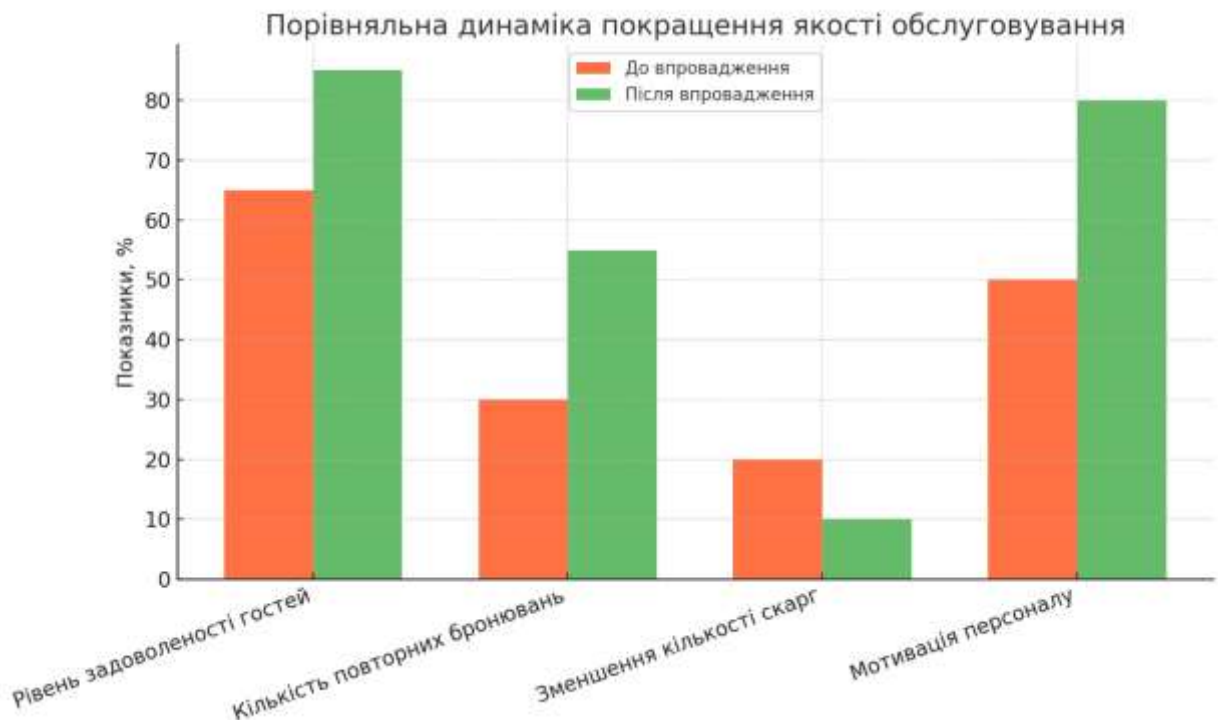


Рис. 3.4 – Діаграма покращення якості обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8, 15]

Динаміка покращення ключових показників якості обслуговування після впровадження системних змін:

- зростання задоволеності гостей (з 65% до 85%);
- збільшення повторних бронювань (з 30% до 55%);
- зниження кількості скарг (з 20% до 10%);
- покращення мотивації персоналу (з 50% до 80%).

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що якість обслуговування у готелі «Tourist Hotel Kyiv» може бути значно поліпшена шляхом впровадження системного підходу, що включає стандартизацію процесів, розвиток персоналу, використання цифрових інструментів, персоналізацію сервісу та підтримку внутрішнього клімату в команді.

У результаті проведеного дослідження на тему «Удосконалення

застосування методів управління в підприємстві готельно-ресторанного господарства» на прикладі готелю «Tourist Hotel Kyiv» було здійснено комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів управлінської діяльності в сучасних умовах функціонування готельного бізнесу.

Перший розділ дипломної роботи було присвячено аналізу теоретичних засад управління в готельно-ресторанному господарстві. У ньому розглянуто основні поняття, класифікацію методів управління та їхню роль у забезпеченні ефективності підприємства. Визначено, що сучасна система управління повинна спиратися на комплексний підхід, що поєднує адміністративні, економічні, соціальні та психологічні методи, а також адаптуватися до нових викликів завдяки цифровізації, автоматизації та персоналізації сервісу. В умовах високої конкуренції та глобалізаційних процесів саме інноваційні методи управління визначають здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність.

У другому розділі проведено глибокий аналіз діяльності готелю «Tourist Hotel Kyiv», зокрема організаційної структури, фінансово-господарської діяльності, кадрової політики та системи управління персоналом. Виявлено, що готель має значний потенціал, однак стикається з низкою проблем, зокрема застарілими управлінськими підходами, недостатнім рівнем автоматизації процесів, відсутністю гнучкої системи мотивації та слабкою інтеграцією цифрових інструментів у менеджмент. На основі аналізу окрему увагу приділено недолікам у системі управління, зокрема відсутності ефективної внутрішньої комунікації, перевантаженню адміністративного персоналу, дублюванню функцій та низькій швидкості реагування на зміни.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління. Зокрема, запропоновано оптимізувати організаційну структуру управління, запровадити інноваційні технології (Property Management Systems, CRM, ERP), удосконалити систему мотивації персоналу через KPI, преміювання, участь у прийнятті рішень. У роботі надано конкретні приклади ефективного використання інновацій, таких як чат-боти, автоматизовані

системи бронювання, електронна аналітика зворотного зв'язку. Важливо, що заходи, запропоновані у дипломній роботі, мають не лише практичну реалізацію, а й позитивну динаміку очікуваних результатів: покращення задоволеності клієнтів, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності персоналу та зменшення адміністративних витрат

У результаті впровадження запропонованих рішень очікується:

- зменшення плинності кадрів на 10–15%;
- зростання рівня задоволеності гостей на 20–25%;
- підвищення продуктивності персоналу на 10–12%;
- скорочення витрат на адміністрування до 12%;
- підвищення частки повторних бронювань.

Результати дослідження підкріплені діаграмами та таблицями, які демонструють очікувану динаміку змін у ключових сферах готельного управління. Вони наочно підтверджують ефективність стратегічного переходу до більш гнучкої та інноваційної моделі менеджменту.

Важливим досягненням дипломної роботи є узагальнення практичних рішень, які можуть бути використані не лише в готелі «Tourist Hotel Kyiv», а й у схожих підприємствах сфери гостинності. Розроблені пропозиції мають прикладний характер і можуть бути адаптовані для використання в мережевих готелях, бутик-готелях, а також у готельно-ресторанних комплексах різних типів.

Загалом, дипломна робота реалізувала поставлену мету та завдання. Вона має високу теоретичну цінність, ґрунтується на сучасних підходах до управління, а також є значущою з практичної точки зору. Висновки та пропозиції, зроблені в роботі, можуть слугувати методичною основою для впровадження змін на рівні управління персоналом, організації роботи служб, удосконалення технологічних процесів та комунікації з клієнтами.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення методів управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv» є доцільним і необхідним кроком для підвищення його конкурентоспроможності. Реалізація

запропонованих заходів дозволить значно покращити якість обслуговування, оптимізувати управлінські процеси, підвищити мотивацію працівників і створити сприятливі умови для стійкого розвитку підприємства. Досвід і результати, отримані під час реалізації цих заходів, можуть стати основою для розробки універсальних моделей управління в підприємствах готельно-ресторанного господарства України.

Таблиця – прогноз економічних показників (2025 рік)

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Зміна, %
Загальний дохід, грн	45 828 000	52 000 000	+13,5%
Чистий прибуток, грн	3 219 000	5 000 000	+55,3%
Рентабельність діяльності, %	13,65%	16,1%	+2,45 п.п.
Зобов'язання, грн	5 218 000	5 700 000	+9,2%
Активи, грн	37 185 000	40 500 000	+8,9%
Кількість працівників, осіб	83	85	+2,4%
Показники оцінки стану основних засобів, %	70,33%	73,00%	+2,67 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,08	2,15	покращення
Коефіцієнт фінансової залежності	1,16	1,12	зниження
Коефіцієнт позикових/власних коштів	0,16	0,14	зниження
Поточна платоспроможність, грн	-4 293	+150 000	перелом

– Зростання на 13,5% обумовлене впровадженням CRM-систем, нових маркетингових стратегій, покращенням сервісу та підвищенням середнього чеку.

– Підвищення ефективності рекламних каналів і утримання постійних клієнтів.

– Очікується істотне зростання на 55%, оскільки частка постійних витрат знижується відносно доходів.

– Оптимізація операційних процесів, скорочення втрат, автоматизація.

– Підвищення до 16,1% через збільшення маржі та краще управління витратами.

– Зростання на ~9% пов'язане з можливою модернізацією основних фондів (позики/лізинг), але без втрати платоспроможності.

– Збільшення до 40,5 млн грн через оновлення матеріально-технічної

бази, покращення структури основних засобів.

– Помірне зростання до 85 осіб задля забезпечення підвищеного навантаження та впровадження нових сервісів (наприклад, concierge, call-центр).

– Очікуване покращення до 73% завдяки інвестиціям у ремонт номерів та заміну обладнання.

– Збільшення до 2,15 через покращення грошових потоків, скорочення короткострокових зобов'язань.

– Зменшення коефіцієнта фінансової залежності до 1,12 — свідчить про зниження частки позикового капіталу.

– Відношення позикових до власних коштів — до 0,14 (стабільна структура).

– Перехід з негативного до позитивного значення (+150 тис. грн) за рахунок зростання оборотних активів і покращення розрахункової дисципліни.

Таким чином, дослідження дозволяє констатувати, що якісне управління в готельно-ресторанному підприємстві є основою його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокового успіху в умовах сучасного ринку послуг.

Наведені позитивні зміни свідчать про значний потенціал для розвитку підприємства за умови впровадження комплексних заходів з удосконалення управління. Зокрема, зростання доходу на 13,5% підкреслює ефективність інвестицій в CRM-системи та маркетингові стратегії, що дозволило не лише залучити нових клієнтів, але й підвищити їхню лояльність та середній чек. Важливо зазначити, що значне зростання прибутковості (на 55%) є прямим наслідком оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності, що демонструє важливість системного підходу до управління ресурсами. Проте, запланована модернізація основних фондів, хоч і необхідна для підвищення конкурентоспроможності, потребує ретельного фінансового планування для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

ВИСНОВКИ

У своїй бакалаврській кваліфікаційній роботі я провів комплексне дослідження, присвячене удосконаленню застосування методів управління в підприємстві готельно-ресторанного господарства. Об'єктом дослідження став готель «Tourist Hotel Kyiv», на прикладі якого я проаналізував існуючу систему управління та розробив рекомендації щодо її оптимізації.

У вступній частині роботи я обґрунтував актуальність обраної теми, підкресливши важливість ефективних методів управління для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Мною було сформульовано мету та завдання дослідження, визначено об'єкт і предмет, а також окреслено методи дослідження та практичне значення отриманих результатів.

Перший розділ моєї роботи був присвячений теоретичним основам методів управління в готельно-ресторанному господарстві. У ньому я детально розглянув сутність та класифікацію методів управління підприємством, особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, а також вплив сучасних тенденцій на ефективність управління у сфері гостинності. Особливу увагу я приділив таким аспектам, як клієнтоорієнтованість, управління якістю та маркетингові стратегії, що є критично важливими для успішної діяльності в даній галузі.

У другому розділі я провів ґрунтовний аналіз системи управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv». Мною було надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано фінансово-господарську діяльність, досліджено кадрову політику та методи управління персоналом, а також використання інноваційних підходів у готелі.

Цей детальний аналіз дозволив мені виявити основні недоліки системи управління, що включають проблеми в організаційній структурі, системі мотивації персоналу, використанні сучасних технологій та забезпеченні якості обслуговування.

Третій розділ моєї роботи був присвячений розробці та обґрунтуванню конкретних заходів щодо удосконалення методів управління в готелі «Tourist Hotel Kyiv». Мною було запропоновано оптимізацію організаційної структури управління, покращення системи мотивації персоналу, впровадження інноваційних технологій управління, а також заходи з покращення якості обслуговування. Зокрема, я рекомендував:

Оптимізацію організаційної структури: перерозподіл повноважень, делегування відповідальності, створення більш гнучкої та адаптивної структури.

Покращення системи мотивації персоналу: розробка системи KPI, запровадження матеріальних та нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного розвитку.

Впровадження інноваційних технологій: використання CRM-систем, мобільних додатків, штучного інтелекту для автоматизації процесів, персоналізації послуг та покращення взаємодії з клієнтами.

Покращення якості обслуговування: розробка стандартів обслуговування, навчання персоналу, впровадження системи управління якістю, збір та аналіз відгуків клієнтів.

Я вважаю, що реалізація запропонованих мною рекомендацій призведе до значних позитивних змін у діяльності готелю «Tourist Hotel Kyiv». Очікується, що це сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню фінансових показників, оптимізації використання ресурсів, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій готелю на ринку.

У висновках я підсумував основні результати дослідження, підтвердив досягнення поставленої мети та завдань, а також визначив перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Моя робота має практичне значення для готельного бізнесу, оскільки запропоновані методи та підходи можуть бути адаптовані й впроваджені в діяльність інших підприємств сфери гостинності.

Впевнений, що комплексний підхід до впровадження розроблених рекомендацій забезпечить позитивні результати та сприятиме подальшому розвитку готелю «Tourist Hotel Kyiv».

В процесі дослідження я зіткнувся з викликами, пов'язаними зі складністю аналізу великої кількості даних та необхідністю врахування специфіки готельного бізнесу. Проте, завдяки застосуванню комплексного підходу та використанню різноманітних методів дослідження, мені вдалося отримати цінні результати та розробити практично значущі рекомендації.

Вважаю, що подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш глибокий аналіз окремих аспектів управління готельним підприємством. Зокрема, цікавим напрямком є вивчення впливу цифрової трансформації на операційну ефективність та клієнтський досвід у готелях. Також, важливим є дослідження ефективності різних моделей мотивації персоналу та їх впливу на продуктивність праці та лояльність працівників.

Крім того, актуальним є розробка методології оцінки економічної ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій у готельному бізнесі. Це дозволить обґрунтувати доцільність інвестицій в нові технології та забезпечити їх ефективне використання.

Під час виконання даної бакалаврської кваліфікаційної роботи я значно поглибив свої знання в сфері управління готельно-ресторанним бізнесом. Зокрема, я набув практичних навичок аналізу діяльності підприємства, виявлення проблем та розробки обґрунтованих рекомендацій.

Робота над дослідженням сприяла розвитку моїх аналітичних, дослідницьких та комунікативних навичок. Я навчився ефективно працювати з інформаційними джерелами, критично оцінювати дані та формулювати чіткі висновки. Також, я покращив свої навички презентації та захисту результатів дослідження.

Вважаю, що набуті компетентності стануть міцною основою для моєї подальшої професійної діяльності в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова, Г.А. Основи менеджменту в індустрії гостинності: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 220 с.
2. Бабич, О.В. Організація готельного господарства: навч. посіб. – Львів: Новий Світ, 2021. – 184 с.
3. Бойко, М.І. Управління персоналом у сфері послуг: сучасні підходи. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 197 с.
4. Системний підхід до формування методів управління підприємством. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
5. Дорошенко, Л.В. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі. – Київ: Університет культури, 2021. – 174 с.
6. Жукова, І.М. Інформаційні технології в туризмі та готельному бізнесі. – Чернівці: Рута, 2019. – 143 с.
7. Коваль, С.М. Основи економіки підприємства готельного бізнесу. – Київ: КНУТД, 2020. – 190 с.
8. Козловський, Є.В. Управління якістю обслуговування в готелях: сучасні підходи. – Одеса: Астропринт, 2022. – 158 с.
9. Мартинюк, В.М. Економіка готельно-ресторанного господарства. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 213 с.
10. Мельник, Т.С. Організація готельного обслуговування. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 179 с.
11. Михайлова, Н.В. Сучасний менеджмент у готельному бізнесі. – Київ: Академія, 2022. – 246 с.
12. Мороз, Т.О. Сучасні тренди готельного бізнесу в умовах війни. // Економіка і суспільство. – 2023. – № 43. – С. 112–119.
13. Назарова, Г.І. Цифровізація у готельно-ресторанному бізнесі. – Харків: Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021. – 160 с.
14. Орлова, Н.І. Бізнес-комунікації в індустрії гостинності. – Київ: КНТЕУ, 2020. – 195 с.

15. Панченко, С.Ю. Управлінські рішення у сфері туризму та гостинності. – Полтава: ПолтНТУ, 2021. – 174 с.
16. Петрова, І.В. Готельне господарство: економічні аспекти. – Дніпро: НГУ, 2022. – 208 с.
17. Савіна, О.А. Сучасні методи аналізу фінансово-господарської діяльності. – Запоріжжя: ЗНУ, 2020. – 189 с.
18. Тихонова, Н.Г. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. – Львів: ЛНУ, 2022. – 223 с.
19. Хом'як, В.М. Маркетинг у сфері гостинності. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 172 с.
20. Чорна, О.П. Управління персоналом готелю: практика та підходи. – Умань: ВПУ, 2023. – 159 с.
21. Mind.ua. Майбутнє готельного бізнесу України: уроки США та ключові тренди. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20287820-majbutne-gotelnogo-biznesu-ukrayini-uroki-ssha-ta-klyuchovi-trendi>
22. Booking.com. Tourist Hotel Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/tourist-hotel.html>
23. Офіційний сайт готелю «Tourist Hotel Kyiv». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotel-tourist.kiev.ua/>
24. Hotels24.ua. Готель «Турист» у Києві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotels24.ua/uk/Kyiv/Hotel-Tourist-1235.html>
25. Momondo.ua. Tourist Hotel Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.momondo.ua/hoteli/kyiv/Tourist-Hotel.mhd162227.ksp>
26. Андрущенко, Т.О. Готельне господарство: організація і управління. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 188 с.
27. Беспалько, Н.В. Інноваційні технології у сфері туризму та гостинності. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 144 с.
28. Галіцин, В.П. Управління сервісними підприємствами. – Дніпро: ДНУ, 2020. – 209 с.

29. Дуброва, Н.Ю. Організація готельного бізнесу: сучасні підходи. – Суми: СумДУ, 2021. – 173 с.
30. Жеребецька, Т.В. Етика сервісу та культури обслуговування. – Львів: ЛНАУ, 2022. – 142 с.
31. Ігнатенко, О.В. Управління закладами ресторанного господарства. – Харків: ХДУХТ, 2020. – 166 с.
32. Кириченко, С.В. Технології обслуговування в готельному бізнесі. – Миколаїв: МНАУ, 2019. – 133 с.
33. Клименко, Ю.М. Управління якістю обслуговування в туризмі. – Чернігів: ЧНТУ, 2021. – 180 с.
34. Ковтун, Т.В. Сервісна діяльність у готельному господарстві. – Київ: НУХТ, 2020. – 191 с.
35. Козлова, І.С. Економіка підприємств гостинності. – Луцьк: ЛНТУ, 2021. – 206 с.
36. Куденко, Н.В. Інтелектуальний менеджмент в індустрії гостинності. – Київ: КНЕУ, 2022. – 157 с.
37. Литвиненко, Л.І. Основи готельної справи: навч. посіб. – Львів: Новий Світ, 2020. – 200 с.
38. Лях, І.В. Менеджмент сервісу. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 148 с.
39. Мазур, Н.О. HR-менеджмент у готельному бізнесі. – Київ: Університет культури, 2023. – 160 с.
40. Мельничук, М.І. Брендинг у готельно-ресторанному бізнесі. – Рівне: НУВГП, 2022. – 175 с.
41. Нікіфорова, І.А. Основи сервісу в готельному господарстві. – Полтава: ПУЕТ, 2021. – 169 с.
42. Новікова, І.В. Автоматизація обліку в готелях. – Київ: КНЕУ, 2020. – 132 с.
43. Паламарчук, Т.Г. Управління персоналом у сфері гостинності. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 141 с.

44. Паламарчук, Л.С. Діджиталізація у туризмі. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. – 149 с.
45. Петренко, К.М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – 154 с.
46. Романенко, С.Г. Управління конкурентоспроможністю готелю. – Львів: ЛНУ, 2020. – 187 с.
47. Сидорчук, О.Г. Діджитал-інструменти в сервісній діяльності. – Тернопіль: ЗУНУ, 2021. – 158 с.
48. Слободян, О.О. Економіка закладів готельно-ресторанного господарства. – Ужгород: УжНУ, 2020. – 177 с.
49. Хілько, О.В. Моделі управління в туризмі та гостинності. – Черкаси: ЧНУ, 2022. – 200 с.
50. Юрченко, Н.М. Інтеграція CRM-технологій у діяльність готелю. – Запоріжжя: ЗНУ, 2021. – 163 с.