

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)
«_____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та
туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення проектування організаційної структури в
підприємстві готельного господарства»**

Спеціальність
Освітня програма
Орієнтація освітньої програми

241 «Готельно-ресторанна справа»
«Готельно-ресторанний бізнес»
Освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

_____ **Лариса ГОПКАЛО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. держ. упр., доцент

_____ **Євген КОЗЛОВСЬКИЙ**
(підпис)

Виконала

_____ **Ангеліна САМОНОВА**
(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко
«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти
Самонова Ангеліна Олексіївна

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

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Удосконалення проектування організаційної структури в підприємстві готельного господарства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. № 2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, ДБН, СНіП, ДСТУ, ГОСТ, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємством готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної структури управління готелем «Континенталь».

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- дослідити теоретичні основи формування організаційної структури підприємств готельного господарства;
- розглянути основні типи організаційних структур управління та особливості їх застосування у готельній сфері;
- визначити фактори, що впливають на формування організаційної структури готельних підприємств;

- здійснити аналіз діяльності та існуючої організаційної структури готелю;
- оцінити ефективність функціонування організаційної структури підприємства;
- виявити проблеми та резерви її вдосконалення;
- розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури готелю;
- обґрунтувати очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Козловський Є. В.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ Самонова А. О.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	11
1.1. Поняття та роль організаційної структури в діяльності готельних підприємств	11
1.2. Основні типи організаційних структур та їх застосування у готельному господарстві	18
1.3. Фактори, що визначають вибір організаційної структури готелів	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ «КОНТИНЕНТАЛЬ»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю та його структурних підрозділів	30
2.2. Оцінка ефективності функціонування існуючої організаційної структури	46
2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення структури	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ «КОНТИНЕНТАЛЬ»	62
3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації структурних підрозділів і управлінських ланок	62
3.2. Впровадження сучасних методів управління та підвищення ефективності взаємодії підрозділів	64
3.3. Очікувані результати впровадження удосконалень та рекомендації щодо реалізації пропозицій	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами попиту на туристичні та готельні послуги, а також зростанням вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах важливим чинником ефективного функціонування підприємств готельного господарства є раціонально побудована організаційна структура управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, координацію діяльності персоналу, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Саме організаційна структура визначає систему взаємозв'язків між службами підприємства, рівень централізації управління та ефективність комунікаційних процесів, що безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей і конкурентоспроможність готелю на ринку.

У сучасних умовах діяльності готельних підприємств особливого значення набуває питання удосконалення організаційних структур управління. Під впливом технологічних змін, цифровізації управлінських процесів, розвитку міжнародного туризму та підвищення стандартів сервісу виникає необхідність адаптації традиційних моделей управління до нових умов функціонування. Ефективна організаційна структура повинна бути гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективну взаємодію між службами та сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу.

Проблеми формування та вдосконалення організаційних структур управління підприємствами готельного господарства досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління організаціями О. Любіцева, В. Кифяк, Н. Кабушкін, С. Мальська та інші.

У своїх працях вони розглядали питання формування організаційних структур, управління персоналом, підвищення ефективності функціонування

підприємств сфери послуг та адаптації управлінських моделей до сучасних умов господарювання. Однак окремі аспекти оптимізації організаційних структур у готельному бізнесі потребують подальшого дослідження, особливо з урахуванням сучасних технологічних та управлінських змін.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що удосконалення організаційної структури готельного підприємства шляхом оптимізації функцій структурних підрозділів, покращення системи внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів сприятиме підвищенню ефективності управління готелем, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством готельного господарства на прикладі готелю «Континенталь».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи формування організаційної структури підприємств готельного господарства;
- розглянути основні типи організаційних структур управління та особливості їх застосування у готельній сфері;
- визначити фактори, що впливають на формування організаційної структури готельних підприємств;
- здійснити аналіз діяльності та існуючої організаційної структури готелю «Континенталь»;
- оцінити ефективність функціонування організаційної структури підприємства;
- виявити проблеми та резерви її вдосконалення;
- розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури готелю;

– обґрунтувати очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємством готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної структури управління готелем «Континенталь».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, туризму та готельного господарства, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств індустрії гостинності.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні матеріали, аналітичні дані щодо діяльності підприємств готельного господарства, інформаційні ресурси мережі Інтернет, наукові публікації, а також матеріали, що характеризують діяльність готелю «Континенталь».

Методичною основою роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз, економіко-статистичні методи, розрахунково-аналітичні підходи, а також методи структурно-логічного моделювання та комплексного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури готельного підприємства шляхом оптимізації управлінських ланок, удосконалення системи комунікацій між підрозділами та впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності готелю «Континенталь», удосконалення системи управління підприємством, покращення координації діяльності структурних підрозділів і підвищення рівня якості готельного обслуговування. Запропоновані заходи

можуть бути використані також іншими підприємствами готельного господарства при оптимізації організаційних структур управління.

Результати дослідження **апробовані** у форматі доповіді на Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» 30.10.2025 р.: Козловський Є.В., Самонова А.О. Оптимізація бізнес-процесу реєстрації та поселення гостей у готельній індустрії // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візіві», 2025. С. 414-415.

Структура роботи. Робота обумовлена метою та завданнями дослідження, структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний об'єм роботи 97 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та роль організаційної структури в діяльності готельних підприємств

Гостинність є одним із ключових понять економіки сфери послуг і потребує постійного врахування сучасних викликів, пов'язаних із динамічним розвитком науково-технічного прогресу, уніфікацією споживчого попиту та одночасною необхідністю персоналізованого підходу до задоволення потреб клієнтів. Для України особливу цінність становить досвід тих держав, які опинилися в кризових умовах, зазнали значних втрат, у тому числі внаслідок бойових дій, але змогли подолати негативні наслідки або напрацювали ефективні механізми реагування. Такий досвід може бути корисним під час формування антикризових програм і проєктів відновлення, зокрема й у контексті підвищення якості готельних послуг [2].

Поліпшення якості готельного сервісу в умовах кризи можливе виключно за умови впровадження комплексу заходів антикризового управління, основу яких має становити критеріальний підхід [29]. Його сутність полягає в узгодженні та актуалізації інтересів як самого підприємства, так і інших учасників ринку послуг та зацікавлених сторін. Водночас, аналізуючи вплив зовнішніх факторів на формування організаційних аспектів удосконалення якості готельних послуг у період воєнного стану в Україні та на етапі повоєнного відновлення, доцільно акцентувати увагу на необхідності вдосконалення законодавчої та податкової бази, модернізації й відновлення інфраструктури, оптимізації системи планування, фінансування та менеджменту, а також своєчасного виявлення й діагностики негативних тенденцій у готельному бізнесі.

Фактично готельні підприємства, які продовжували функціонувати під час воєнного стану в Україні, були змушені застосовувати низку стабілізаційних заходів із метою забезпечення належного рівня якості послуг,

не допускаючи зниження стандартів сервісу та безпеки. Це стосувалося не лише готелів, що тимчасово припиняли діяльність унаслідок обстрілів, а й тих закладів, які в перші місяці повномасштабної війни прийняли значно більшу кількість гостей, ніж передбачала їх проектна місткість. Так, у січні–квітні 2022 року у Львівській області було зафіксовано суттєве зростання кількості прибуттів порівняно з 2021 роком – на 268%. Друге й третє місця за цим показником у зазначений період посіли відповідно готелі Закарпатської області та міста Києва. Високі показники також спостерігалися в Хмельницькій та Івано-Франківській областях. Водночас із травня 2022 року відбулося зниження рівня завантаженості готелів, зокрема і в західних регіонах країни.

За умов максимального заселення на якість готельних послуг істотно впливають такі чинники, як дотримання нормативного часу процедур заселення та виселення, що значною мірою пов'язано з підвищеним навантаженням на персонал у денні зміни. Додаткові обмеження виникають також у зв'язку з комендантською годиною та повітряними тривогами, що безпосередньо впливає на функціонування ресторанів, барів, перукарень, СПА-салонів та інших супутніх і додаткових сервісів готелю. Разом із тим забезпечення високої якості готельних послуг за умови дотримання стандартів безпеки для гостей, персоналу та закладу загалом передбачає своєчасне інформування про загрози, удосконалення зручностей, а також організацію окремих сервісних послуг безпосередньо в укриттях. У таких умовах антикризове управління доцільно розглядати крізь призму його функціональної та інституціональної складових. Серед основних антикризових процедур першочергового значення набувають методи організаційно-економічного, аналітичного та управлінського спрямування [5].

Відтак для оцінювання ефективності антикризового управління готельним підприємством, забезпечення якості готельних послуг і можливостей їх подальшого вдосконалення рекомендовано застосовувати критеріальний підхід, який передбачає врахування таких параметрів, як

зручність, актуальність та узгодженість інтересів підприємства, стейкхолдерів і учасників ринку [29].

Організаційна структура підприємства є ключовим інструментом управління, що визначає порядок розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності між підрозділами та працівниками. У готельній сфері, де основою успіху є високий рівень сервісу та координація багатьох взаємопов'язаних процесів, правильно побудована організаційна структура є необхідною умовою для ефективного функціонування.

За концепцією Вівсюка І. О., організаційна структура готельного підприємства формує його економічний потенціал, систематизуючи функціональні напрямки, що забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів – обслуговування клієнтів, маркетинг, логістику, фінанси, управління персоналом. Чіткий розподіл зон відповідальності мінімізує конфлікти і сприяє оперативності прийняття управлінських рішень.

Галасюк С. акцентує увагу на сучасних тенденціях трансформації готельного бізнесу, зокрема на появі таких форматів, як кондо-готелі, які поєднують послуги готельного обслуговування з житловими сервісами. Ці нові формати вимагають адаптивних і гнучких організаційних рішень, що відрізняються від традиційних структур і враховують специфіку послуг [9].

Графська О. І. підкреслює, що управління якістю в готельній сфері тісно пов'язане з організаційною структурою підприємства. Для забезпечення високих стандартів обслуговування необхідна інтеграція систем сертифікації та контролю якості, які організаційно впроваджуються через відповідні служби та підрозділи. Це підсилює роль структури як механізму координації і відповідальності за сервіс [12].

Гриневич Л. В. і Смотров Д. В. розкривають концепцію омніканальності як важливий аспект сучасної організаційної структури готельних підприємств. Інтеграція різних каналів комунікації – онлайн-бронювання, соціальні мережі, офлайн-відділення – вимагає створення

ефективних міжфункціональних підрозділів, що забезпечують безшовний сервіс і підвищують якість взаємодії з клієнтами [14].

Громяк С. розглядає систему управління якістю як вагомий чинник формування національного багатства через розвиток готельної сфери. Організаційна структура виступає каркасом, де функціонує система якості, втілюючись у вигляді служб контролю, аудиту та аналітики. Це дозволяє гнучко адаптувати стандарти до ринкових і внутрішніх умов. Враховуючи вплив цифровізації, Дроздова В., Таранова Д., Кара Г. наголошують на необхідності оновлення організаційних структур із урахуванням впровадження інформаційних технологій та автоматизації. Створення ІТ-відділів і зміна традиційних функцій управління сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств [15].

Теоретичні аспекти управління фінансово-економічною стійкістю, висвітлені Іщенко С. В. та співавторами, підкреслюють, що організаційна структура повинна забезпечувати ефективний контроль фінансів і ресурсів, створюючи умови для стабільного функціонування навіть у кризових ситуаціях. Це передбачає наявність фінансових служб із відповідними повноваженнями та механізмами моніторингу [22]. Антикризовий менеджмент, детально розглянутий Лявинцем Г. та Самодаєм В. із колегами, показує, що в умовах воєнних та інших надзвичайних ситуацій організаційна структура має бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися. Вона включає механізми оперативного реагування, кризові штаби та систему швидкого прийняття рішень, що забезпечують безперервність роботи підприємства.

Інноваційні рішення в готельно-ресторанній сфері, на думку Лисюк Т., полягають у автоматизації і персоналізації послуг, що зумовлює трансформацію традиційної організаційної структури у більш технологічно орієнтовану [23]. Це сприяє оптимізації операційної діяльності та покращенню клієнтського досвіду. Військові виклики, що розглядають Мітяєва Т. і Горішевський П., підкреслюють необхідність організаційної структури, що

забезпечує швидку трансформацію бізнес-моделей та управління ресурсами, підвищуючи стратегічну гнучкість підприємств [25].

Непочатенко В. та Нагернюк Д. аналізують готельний ринок України та відзначають потребу в удосконаленні організаційних структур для підвищення конкурентоспроможності в умовах змінного економічного середовища [26]. Покращення управління якістю обслуговування, як зазначають Ніколайчук О. А. і співавтори, потребує інтеграції системи якості у структуру управління, створюючи чітку ієрархію відповідальності і процесний підхід. Інтеграція інноваційних управлінських практик, згідно з дослідженням Носані Н., передбачає впровадження гнучких структур, що підтримують швидкі зміни і адаптацію до вимог ринку, з урахуванням специфіки готельної діяльності [27].

Дослідження Седікової І. та Москвічової О. висвітлюють застосування антикризових концепцій, що також вимагають адаптивної і оперативної організаційної структури [30]. Адаптивне управління, яке розглядають Халіна В. і Колбасинський Ю., підтверджує необхідність динамічної структури, здатної постійно моніторити і коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. За даними Шматковської Т. і Мостовенко Н., організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності готельної сфери тісно пов'язані з оптимізацією структури управління [31].

Загалом, численні дослідники підкреслюють, що організаційна структура готельного підприємства є ключовим механізмом оптимізації управління, формування гнучкості, інтеграції інновацій і забезпечення високої якості сервісу. Вона виступає не лише як формальна схема розподілу функцій, а як динамічна система, що забезпечує життєздатність підприємства в умовах постійних змін ринку, технологій і соціально-економічних викликів.

Організаційна структура підприємства є фундаментальною складовою системи управління, що визначає порядок взаємодії між різними підрозділами та працівниками, розподіл функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності в межах організації. У готельному господарстві, яке

належить до сфери послуг з високим ступенем динамічності та інтенсивної взаємодії з клієнтами, організаційна структура набуває особливого значення, оскільки саме вона створює умови для ефективного функціонування всіх процесів, спрямованих на задоволення потреб гостей, забезпечення якості послуг та конкурентоспроможності підприємства [13].

Поняття організаційної структури у контексті готельного бізнесу охоплює сукупність формальних і неформальних зв'язків, які визначають спосіб розподілу роботи, координування дій та комунікації між різними функціональними підрозділами. Це дозволяє забезпечити цілісність і взаємозалежність усіх операційних процесів – від прийому і розміщення гостей до надання додаткових послуг, фінансового та кадрового управління, маркетингу і підтримки інфраструктури.

Роль організаційної структури у діяльності готельних підприємств багатогранна. По-перше, вона створює чіткі правила взаємодії між службами, що знижує ймовірність конфліктів, дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. По-друге, вона забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень за рахунок чіткого розподілу повноважень і відповідальності, що особливо важливо в умовах швидких змін попиту, сезонності і непередбачуваних ситуацій.

У готельній сфері організаційна структура також є основою для впровадження стандартів якості обслуговування, оскільки вона визначає відповідальні підрозділи та процедури контролю за виконанням вимог сертифікації та клієнтських очікувань. З огляду на високу конкуренцію та зростаючі вимоги споживачів, здатність готельного підприємства адаптувати свою організаційну структуру до нових стандартів, технологічних інновацій і ринкових змін виступає запорукою стабільності і успішності. Роль і значення організаційної структури в управлінні готельним підприємством наведено на рис. 1.1.

Крім того, організаційна структура сприяє формуванню економічного потенціалу підприємства, оскільки за її допомогою реалізується оптимальний

розподіл ресурсів, координуються фінансові, кадрові та матеріальні потоки. Це дозволяє підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати і максимізувати прибутковість. У сучасних умовах організаційна структура готельних підприємств повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною оперативно реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни ринкової кон'юнктури, технологічний розвиток, соціально-політичні фактори, включаючи вплив кризових ситуацій і воєнних дій. Вона повинна інтегрувати інноваційні підходи до управління, зокрема цифрові технології, омніканальні комунікації та автоматизацію сервісів, що дозволяє підвищувати якість обслуговування і задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

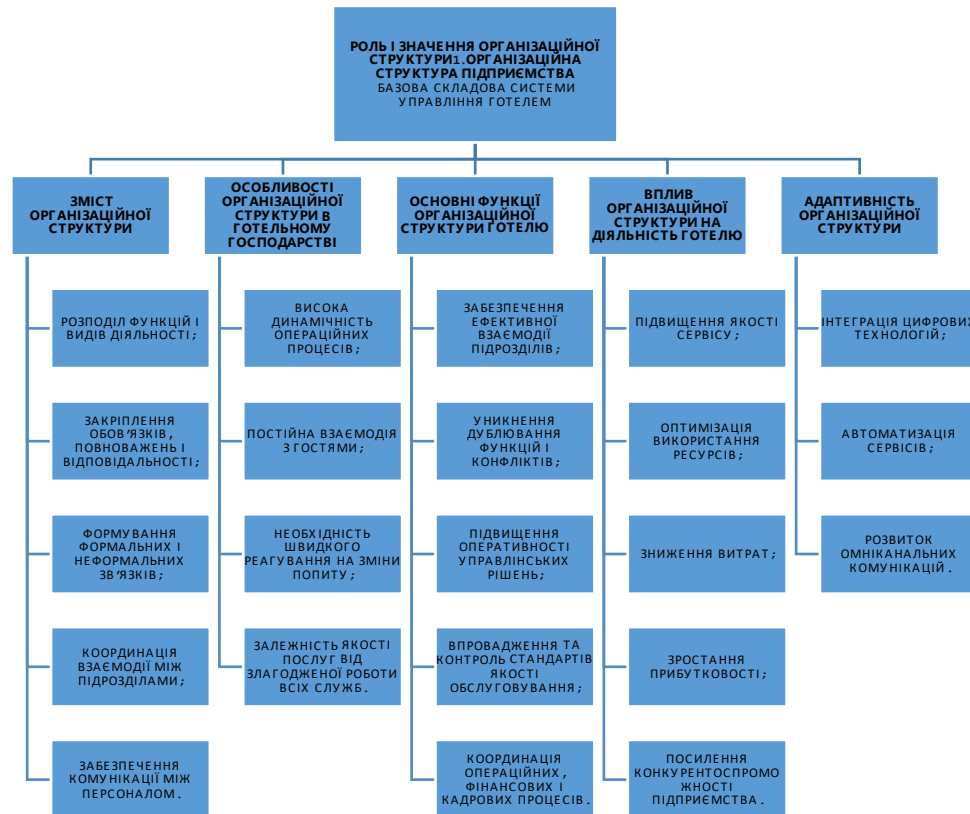


Рис. 1.1. Роль і значення організаційної структури в управлінні готельним підприємством

Таким чином, організаційна структура є не лише інструментом формального поділу функцій, а й динамічною системою, що забезпечує координацію всіх аспектів діяльності готельного підприємства, сприяє розвитку його потенціалу і зміцненню позицій на ринку. Ефективна побудова

і управління цією структурою є ключовим чинником успіху в конкурентному середовищі готельного господарства.

1.2. Основні типи організаційних структур та їх застосування у готельному господарстві

Організаційна структура підприємства є базовим елементом системи управління, що визначає способи розподілу функцій, повноважень, відповідальності та комунікацій між різними підрозділами. У готельному господарстві, де функціонують численні взаємопов'язані служби та відділи, важливо вибрати структуру, яка оптимально відображає специфіку діяльності, розмір підприємства, його стратегію та умови зовнішнього середовища. Існує кілька основних типів організаційних структур, кожен із яких має свої переваги, недоліки та сфери застосування у готельній індустрії.

Перший тип організаційної структури – лінійна – є однією з найпростіших і найдавніших форм організації управління, що ґрунтується на чіткій вертикальній ієрархії, де кожен працівник підпорядковується безпосередньо одному керівнику. Така структура передбачає простий і зрозумілий ланцюг командування, у якому рішення приймаються безпосередньо на вищому рівні і чітко передаються вниз, а відповідальність за виконання цих рішень лежить на конкретних виконавцях [13]. В контексті готельного господарства цей тип структури найчастіше застосовується у невеликих готелях, мотелях, або пансіонатах із обмеженою кількістю номерів і невеликою кількістю співробітників. Наприклад, у невеликому готелі на 20–30 номерів може бути керівник закладу, який безпосередньо керує всіма основними процесами: від прийому і розміщення гостей, організації прибирання, харчування, обліку і ведення документації до контролю якості обслуговування. У такому випадку функціональні зони не розділені на численні відділи – один керівник виконує функції адміністратора, менеджера з обслуговування і навіть контролю. Працівники, наприклад покоївки, кухарі чи рецепціоністи, мають чітко визначеного безпосереднього керівника і отримують від нього завдання.

Основною перевагою лінійної структури в такому готелі є швидкість прийняття рішень, оскільки немає необхідності узгоджувати дії між різними підрозділами або проходити кілька рівнів управління. Керівник особисто контролює всі процеси, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які проблеми або зміни в діяльності – наприклад, швидко вирішувати питання з додатковими послугами для гостя чи коригувати розклад роботи персоналу під потреби. Зрозумілість управлінських зв'язків дозволяє уникнути непорозумінь, оскільки кожен працівник знає свого безпосереднього керівника і відповідальність за виконання поставлених завдань.

Однак лінійна організаційна структура має і суттєві недоліки. По-перше, вона не гнучка: у разі росту підприємства або ускладнення операційної діяльності з'являються проблеми в координації великої кількості завдань, оскільки всі рішення зосереджені в руках одного керівника. Це призводить до його перевантаження – він змушений одночасно займатися оперативними, адміністративними та стратегічними питаннями. По-друге, через центральну роль керівника існує ризик вузькості управління – якщо керівник недостатньо компетентний у певних сферах, це вплине на всю діяльність готелю. По-третє, відсутність спеціалізації та розподілу повноважень може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження якості обслуговування, особливо в умовах зростання обсягу роботи або потреб у нових послугах.

Другий тип організаційної структури – функціональна – характеризується поділом діяльності підприємства за основними функціональними напрямками, такими як обслуговування клієнтів, маркетинг, фінанси, адміністрація, технічне забезпечення та інші спеціалізовані служби. Кожен із цих підрозділів очолює керівник – фахівець у відповідній галузі, який несе відповідальність за ефективність і якість роботи свого відділу. Такий тип структури широко застосовується в середніх за розміром готельних підприємствах, де зростає складність операцій і необхідність високого рівня спеціалізації. У функціональній організаційній структурі готелю можна навести приклад поділу на основні відділи: відділ прийому і розміщення

гостей (ресепшн), відділ обслуговування номерного фонду (покоївки, технічний персонал), відділ харчування (кухня, ресторанний сервіс), маркетинговий відділ, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів та адміністративний апарат [16]. Кожен із цих відділів відповідає за свою спеціалізовану функцію і має власний штат працівників із відповідною кваліфікацією. Наприклад, маркетинговий відділ займається розробкою рекламних кампаній, аналізом ринку та просуванням послуг, тоді як фінансовий відділ здійснює планування бюджету, контроль витрат і формує фінансову звітність.

Важливо, що у функціональній структурі керівники відділів мають повноваження приймати рішення у межах своєї компетенції і безпосередньо контролюють виконання завдань співробітниками. Це дозволяє підвищити рівень професіоналізму, оскільки працівники концентруються на вузькоспеціалізованих обов'язках і мають змогу поглиблювати свої знання у відповідній сфері. Наприклад, спеціалісти відділу обслуговування номерів можуть зосередитись на підтримці чистоти та комфорту, тоді як маркетингологи займаються аналізом конкурентного середовища та залученням нових клієнтів.

Однією з ключових переваг функціональної структури є покращена координація в межах окремих функцій, що сприяє підвищенню якості послуг і оптимізації робочих процесів. Окрім цього, вона створює умови для розвитку професійних навичок та впровадження стандартів, які є важливими для підтримки високого рівня сервісу у готелі. Водночас функціональна структура має і свої недоліки, особливо у сфері міжфункціональної взаємодії. Оскільки підрозділи зосереджені на виконанні власних завдань, між ними можуть виникати труднощі в комунікації, що призводить до уповільнення процесів або навіть конфліктів.

Наприклад, маркетинговий відділ може розробити акційну пропозицію, яка потребує узгодження з відділом обслуговування номерів та рестораном, але через різні пріоритети та відсутність спільної ланки координації це може

викликати затримки або невідповідність очікувань. Також подвійне підпорядкування часто не передбачене, але в деяких випадках співробітники можуть отримувати вказівки від різних керівників, що викликає плутанину і знижує ефективність роботи. Крім того, функціональна структура менш гнучка у реагуванні на зовнішні зміни, адже кожен відділ орієнтується на власні цілі, а не на загальну стратегію підприємства. Це особливо відчутно в умовах сезонності готельного бізнесу, швидких змін запитів клієнтів або кризових ситуацій, коли потрібна оперативна міжфункціональна координація.

Третій тип організаційної структури – лінійно-функціональна – поєднує найкращі риси двох попередніх моделей управління: лінійної та функціональної, і саме тому широко застосовується в готельній сфері середніх і великих за масштабом закладів. В основі такої структури лежить чітка лінійна ієрархія, де кожен підлеглий має безпосереднього керівника, відповідального за прийняття рішень і координацію діяльності, але при цьому керівники підрозділів отримують спеціалізовану функціональну підтримку від експертів і служб, які виконують роль консультантів та координаторів у своїй сфері. Конкретно в готельному господарстві лінійно-функціональна структура зазвичай організовується так: на вершині ієрархії стоїть генеральний директор або директор готелю, який несе повну відповідальність за стратегічне управління і загальну координацію. Під ним – кілька лінійних керівників, які очолюють ключові операційні підрозділи, наприклад, відділ обслуговування гостей (ресепшн), відділ номерного фонду, ресторанний відділ, служби безпеки і технічного обслуговування. Ці лінійні керівники безпосередньо контролюють роботу своїх підлеглих, координують оперативні процеси і приймають рішення в межах своїх зон відповідальності.

Водночас існують функціональні підрозділи або служби, що не беруть участь безпосередньо в оперативному управлінні, але надають консультації, методичну підтримку та контролюють стандарти в своїй сфері. Це можуть бути відділ кадрової політики, фінансовий відділ, юридична служба, відділ маркетингу і реклами, служба контролю якості, ІТ-відділ тощо. Вони не

керують безпосередньо персоналом готельних служб, але співпрацюють із лінійними керівниками, допомагають у розробці стратегій, стандартів, нормативних документів, аналізі діяльності, проведенні навчань та аудиту [16]. Прикладом може служити середньостатистичний готель із 100–150 номерами. Генеральний директор визначає загальний курс розвитку, затверджує бюджети і контролює виконання стратегічних завдань. Начальник служби прийому і розміщення координує роботу рецепції і покоївок, безпосередньо керуючи ними і забезпечуючи якість обслуговування гостей. Водночас фінансовий відділ, очолюваний головним бухгалтером, не має прямого впливу на операційну діяльність рецепції, але надає керівникам рекомендації щодо оптимізації витрат, контролює виконання бюджету та формує фінансову звітність.

Переваги лінійно-функціональної структури в готельній сфері полягають у збалансованості між чіткістю відповідальності, притаманною лінійній моделі, та високим рівнем фахової підтримки і спеціалізації, характерним для функціональної структури. Це дозволяє значно зменшити навантаження на лінійних керівників, оскільки вони можуть покладатися на консультації та допомогу фахівців у питаннях, що виходять за межі їх компетенції. Водночас оперативні рішення приймаються швидко і в межах відповідальності, що підвищує загальну ефективність роботи. Ще одним важливим аспектом є підвищення якості обслуговування гостей. Завдяки тому, що існують спеціалізовані служби контролю якості, маркетингу та кадрів, готель може оперативно впроваджувати нові стандарти, адаптуватися до змін ринку та технологічних інновацій, а лінійні керівники забезпечують їхнє практичне виконання. Така організаційна модель сприяє гнучкості підприємства, адже легко дозволяє вводити нові функціональні підрозділи або змінювати повноваження без суттєвих перебоїв у роботі. Однак слід враховувати, що ефективність лінійно-функціональної структури залежить від рівня комунікації і взаєморозуміння між лінійними керівниками та функціональними службами. Якщо взаємодія буде слабкою або формальною,

це може призводити до затримок у прийнятті рішень, конфліктів за повноваження і зниження оперативності реагування на зміни. Тому для готелів із такою структурою важливо впроваджувати регулярні наради, системи обміну інформацією, внутрішні стандарти координації та мотиваційні програми для персоналу [16].

Четвертий тип організаційної структури – дивізіональна або проектна – базується на принципі розподілу підприємства на автономні підрозділи або дивізіони, які можуть формуватися за різними ознаками: територіальною (регіональною), продуктовою (за видами послуг) або клієнтською (за сегментами ринку). Кожен дивізіон у такій структурі має комплекс функцій, включаючи операційне управління, маркетинг, фінанси, кадрові питання і навіть контроль якості, і працює як окрема самостійна одиниця зі значною мірою автономії.

У готельному господарстві дивізіональна структура найчастіше застосовується великими мережевими компаніями або холдингами, які володіють численними готельними об'єктами у різних регіонах країни або навіть за кордоном. Наприклад, велика готельна мережа, що має готелі у Києві, Львові, Одесі та Харкові, може створити окремі регіональні дивізіони, кожен з яких адаптує послуги та управління до специфіки локального ринку, культури споживання і конкурентного середовища. Аналогічно, мережа може мати дивізіони, що спеціалізуються на різних сегментах: бізнес-готелі, готелі для туристів або елітні готелі люкс-класу. Автономність дивізіонів дозволяє їм швидко реагувати на локальні виклики – наприклад, регіональні зміни в туристичному попиті, сезонність, особливості законодавства або інші фактори. Кожен дивізіон формує власні плани розвитку, маркетингові стратегії, підбирає персонал відповідно до потреб регіону. Такий підхід підвищує адаптивність і гнучкість підприємства загалом. Водночас дивізіональна структура потребує ефективної координації на рівні вищого керівництва компанії для уніфікації стандартів обслуговування, контролю фінансових показників і підтримки корпоративної культури. Інакше існує

ризик виникнення розбіжностей у якості сервісу, неузгодженості у використанні бренду, а також ускладнень у централізованому обліку та управлінні ресурсами.

П'ятий тип – матрична організаційна структура – являє собою складну форму організації, яка поєднує функціональний і проектний підходи. У цій моделі працівники підпорядковуються одночасно двом керівникам: функціональному (наприклад, керівнику відділу маркетингу або фінансів) і проектному (керівнику конкретного проекту чи ініціативи). Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, залучати спеціалістів різних напрямків до реалізації складних завдань і забезпечувати більш тісну комунікацію між підрозділами.

У готельній сфері матрична структура часто застосовується при реалізації масштабних або унікальних проектів, таких як відкриття нового готельного об'єкта, проведення великих заходів (конференцій, фестивалів), впровадження інноваційних технологій, автоматизації сервісів або оновлення стандартів обслуговування [28]. Наприклад, при відкритті нового готелю формується проектна команда, до якої входять фахівці з різних функціональних відділів – будівництва, маркетингу, кадрового забезпечення, фінансів, операційного управління. Вони підпорядковуються менеджеру проекту, який координує усі дії для успішного запуску, але водночас залишаються в штаті своїх функціональних відділів. Переваги матричної структури – це висока гнучкість, можливість швидкого мобілізування ресурсів для вирішення конкретних завдань, поліпшення комунікації між відділами і краща координація комплексних процесів. Водночас ця структура є досить складною в управлінні через подвійне підпорядкування, що може призводити до конфліктів за повноваження, плутанини у прийнятті рішень і необхідності постійних узгоджень. Для успішного функціонування матричної структури в готельному бізнесі потрібен високий рівень компетенції керівників, чітко прописані ролі і механізми вирішення конфліктів, а також налагоджені внутрішні комунікації. Основні типи організаційних структур управління

готельним підприємством, їх переваги та недоліки проілюстровано в Додатку 1.

У сучасних умовах, з урахуванням впливу цифровізації, глобалізації, а також викликів, пов'язаних із воєнними і кризовими ситуаціями, готельні підприємства все частіше застосовують адаптивні і гібридні форми організаційних структур. Це дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринку, інтегрувати інновації, підвищувати якість послуг і забезпечувати стійкість бізнесу. Зокрема, впровадження омніканальних комунікацій, автоматизації операцій, персоналізації сервісу вимагає створення міжфункціональних команд і центрів компетенцій, що не завжди відповідає класичним типам структур, а потребує гнучких, децентралізованих моделей.

Отже, вибір типу організаційної структури в готельному господарстві залежить від багатьох факторів, таких як масштаб і тип закладу, стратегічні цілі, специфіка ринку, наявність технологій та кадрового потенціалу. Ефективна організаційна структура забезпечує оптимальний розподіл функцій і ресурсів, сприяє підвищенню якості обслуговування, оперативності управління та адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів, що в результаті формує конкурентні переваги готельного підприємства.

1.3. Фактори, що визначають вибір організаційної структури готелів

Вибір організаційної структури готелю є одним із ключових аспектів ефективного управління, що безпосередньо впливає на продуктивність діяльності, якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу. Процес формування структури управління визначається комплексом різноманітних факторів, які слід враховувати для забезпечення гармонійного поєднання організаційних форм із специфікою діяльності конкретного готелю. Наведемо основні фактори, що впливають на вибір організаційної структури готельних підприємств, з прикладами їхньої практичної ролі. Фактори, що визначають вибір організаційної структури готелю наведено на рис.1.2.

Першим і одним із найважливіших факторів є розмір готелю. Для невеликих готелів або мотелів із обмеженою кількістю номерів (до 30-50) та невеликим штатом працівників найбільш доцільним є застосування простих лінійних або лінійно-функціональних структур. Це пов'язано з тим, що в таких закладах управлінські задачі є менш комплексними, і керівник може безпосередньо контролювати всі операції. Наприклад, невеликий сімейний готель у туристичному регіоні може мати одного адміністратора, який відповідає за прийом гостей, організацію прибирання номерів та координацію роботи кухні, тому проста лінійна структура забезпечує оперативність прийняття рішень і чіткість відповідальності. У великих готельних комплексах з кількістю номерів понад 150 і багатопрофільним спектром послуг (ресторани, конференц-зали, спа, спортзали) необхідні більш складні структури – функціональні, лінійно-функціональні або навіть дивізіональні, що дозволяють ефективно розподілити управлінські функції між спеціалізованими підрозділами.

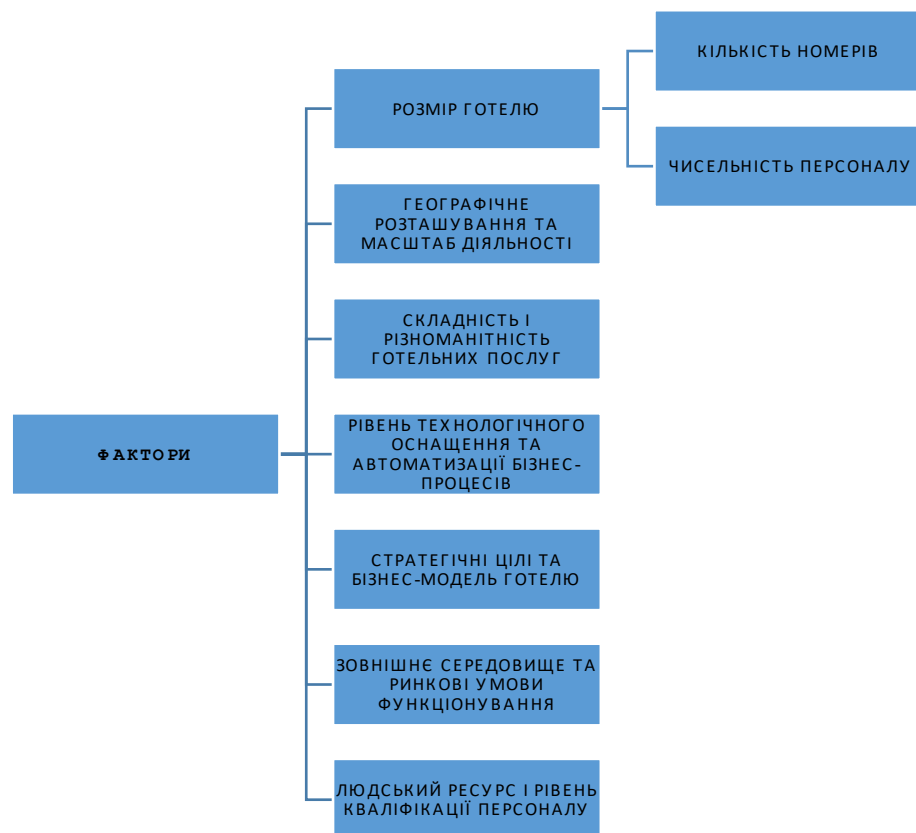


Рис. 1.2. Фактори, що визначають вибір організаційної структури готельних підприємств

Другим суттєвим фактором є географічне розташування та масштаб діяльності. Готелі, що працюють у межах одного міста або невеликого регіону, можуть ефективно функціонувати в рамках централізованої організаційної структури, де управління зосереджено у штаб-квартирі або головному офісі [4]. Натомість мережеві готельні компанії, що мають об'єкти в різних містах або країнах, часто обирають дивізіональну структуру, поділяючи бізнес за територіальним принципом. Наприклад, міжнародна готельна мережа, що має готелі в Києві, Львові, Одесі і Харкові, створює регіональні дивізіони з автономними управлінськими командами, які краще реагують на локальні особливості ринку та потреби клієнтів, адаптуючи послуги під специфіку кожного регіону.

Третім фактором є складність і різноманітність послуг, що надаються готелем. Готель, який пропонує виключно базові послуги з розміщення, може мати просту організаційну структуру, де кілька ключових працівників виконують більшість функцій. Навпаки, великі комплексні заклади, що включають ресторани, спа-центри, конференц-зали, розважальні програми та інші сервіси, потребують більш структурованого підходу з розподілом відповідальності за кожен напрямок. Так, у готелі з рестораном і банкетним залом окремі відділи кухні, обслуговування залу, маркетингу та логістики працюють автономно під керівництвом відповідних функціональних менеджерів, що гарантує високий рівень професіоналізму і якості сервісу.

Четвертим важливим фактором виступає рівень технологічного оснащення і ступінь автоматизації бізнес-процесів. Сучасні готелі активно впроваджують інформаційні системи управління (PMS – Property Management System), CRM-системи для роботи з клієнтами, автоматизовані системи бронювання та контролю якості. Високий рівень діджиталізації сприяє запровадженню більш складних організаційних структур, де відділи взаємодіють через централізовані інформаційні платформи [18]. Наприклад, у великому готелі зі складною автоматизованою системою бронювання функціональний відділ IT підтримує роботу всіх підрозділів, координуючи

оновлення програмного забезпечення та технічну підтримку, що дозволяє підвищувати оперативність і точність обробки замовлень.

П'ятий фактор – стратегічні цілі і бізнес-модель готелю. Готелі, орієнтовані на висококласний сервіс і індивідуалізований підхід до клієнтів, можуть обирати більш гнучкі, матричні або проектні структури, що дозволяють швидко адаптуватись до змінних запитів ринку та впроваджувати інновації. Наприклад, під час запуску нового проекту, такого як відкриття люксового бутик-готелю або впровадження системи омніканального обслуговування, формується проектна команда, що працює паралельно з основною структурою і складається з представників маркетингу, обслуговування, IT і фінансів.

Шостий фактор – зовнішнє середовище та ринкові умови, включно з конкурентним середовищем, законодавчими вимогами, економічною ситуацією та соціокультурними особливостями регіону. У кризових або нестабільних умовах готелі можуть переходити на більш централізовані або антикризові організаційні моделі для швидкого реагування і мінімізації ризиків [4]. Наприклад, під час війни або економічної кризи готельні мережі можуть посилювати контроль і стандартизацію процесів, а також впроваджувати антикризове управління, що впливає на структуру та розподіл повноважень [29].

Сьомим фактором є людський ресурс і рівень кваліфікації персоналу. Готелі з високопрофесійним, добре навчальним персоналом мають можливість впроваджувати більш децентралізовані, складні організаційні структури, делегуючи повноваження і відповідальність [16]. У той же час, якщо кваліфікація працівників недостатня або відбувається часта плинність кадрів, доцільно вибирати більш централізовані і прості структури управління з чітким контролем і регламентами.

Врахування цих факторів дозволяє не лише обрати оптимальну організаційну структуру, але й забезпечити її адаптивність до змін, ефективність управління та стійкість розвитку готельного підприємства.

Кожен фактор взаємодіє з іншими, формуючи унікальний комплекс умов для конкретного закладу, і тому вибір структури має здійснюватися індивідуально, з урахуванням стратегічних пріоритетів, внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ «КОНТИНЕНТАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності готелю та його структурних підрозділів

Готель «Континенталь» у місті Київ – це п'ятизірковий готель класу люкс, що входить до міжнародної мережі InterContinental Hotels & Resorts. Розташований він у самому серці столиці, всього за 2 хвилини пішки від Андріївського узвозу, що забезпечує зручний доступ до основних культурних та історичних пам'яток, а також до ділового центру міста. Завдяки такому розташуванню готель є привабливим як для туристів, так і для ділових мандрівників. Висока оцінка розташування (9,8 балів за шкалою гостей) підкреслює його значущість як престижного місця проживання [21].

Готель надає гостям широкий спектр висококласних послуг, що відповідають найвищим стандартам міжнародного рівня. Всього в готелі налічується значна кількість номерів різних категорій – від класичних двомісних номерів із ліжком king-size, преміум-номерів, напівлюксів до просторих люксів з окремими спальнями і вражаючими видами на місто та пам'ятки. Кожен номер обладнаний сучасними зручностями: кондиціонером, телевізором із плоским екраном, потоковими сервісами, міні-баром, сейфом, робочим столом, феном, кавоваркою та іншими деталями, що забезпечують комфорт перебування. Ванни кімнати оформлені мармуром і оснащені біде, халатами, тапочками і набором безкоштовних туалетно-косметичних засобів, що свідчить про увагу до дрібниць і турботу про гостей [17].

Однією з особливостей готелю «Континенталь» є наявність трьох ресторанів з різною кухнею і атмосферою. Ресторан «Olivera» пропонує поєднання європейських та азійських страв, а також організовує щоденний сніданок у форматі шведського столу. Великий ресторан «Comme il Faut» спеціалізується на французькій та українській кухнях, підкреслюючи національний колорит у поєднанні з європейськими традиціями. Для гостей,

які шукають розслаблення в неформальній обстановці, діє модний бар «b-hush» із панорамним видом на місто, де подають екзотичні коктейлі та напої. Такий гастрономічний комплекс сприяє задоволенню різноманітних смаків і забезпечує високу лояльність відвідувачів. Номерний фонд готелю наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Номерний фонд готелю

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м²	Питома вага, %	Вартість номеру, грн
Класичний номер	90	180	29–30	41,9	15 700
Класичний номер з ліжком king-size та видом на місто	40	80	31	18,6	17 200
Номер «Преміум»	45	90	32	20,9	18 500
Номер «Преміум» з видом на місто	25	50	32	11,6	20 500
Напівлюкс	10	20	50	4,7	25 500
Люкс з однією спальнею	5	10	70	2,3	44 000
Разом	215	430	—	100	—

Номерний фонд п'ятизіркового готелю «Континенталь» характеризується значною часткою номерів високого та преміального рівня комфорту, що відповідає статусу міжнародного мережевого готелю класу «люкс». Основу номерного фонду становлять класичні номери, які забезпечують базовий рівень розміщення з повним набором сучасних зручностей. Водночас суттєву частку займають номери категорії «Преміум» та номери з панорамним видом на місто, що формують підвищену цінність готельного продукту та орієнтовані на платоспроможних гостей і ділових клієнтів.

Наявність напівлюксів та люксів з однією спальнею дозволяє готелю задовольняти потреби VIP-клієнтів, учасників офіційних заходів і тривалого проживання, а також забезпечує високий середній чек і прибутковість номерного фонду готелю.

Спа-центр готелю є ще одним важливим структурним підрозділом і включає в себе критий басейн, сауну, тренажерний зал, а також широкий спектр масажних і косметичних процедур. Наявність такого комплексу оздоровчих і релаксаційних послуг дозволяє готелю відповідати очікуванням клієнтів преміум-сегменту, які цінують не лише комфорт проживання, а й високоякісний відпочинок та сервіс.

Відділ прийому та розміщення (Front Office, Reception) є ключовим структурним підрозділом готелю «Континенталь», оскільки саме він формує перше й останнє враження гостей про заклад і безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та репутацію готелю. Діяльність цього підрозділу охоплює повний цикл обслуговування гостей – від моменту бронювання номера до виїзду та післявиїзного супроводу [19].

До основних функцій відділу прийому та розміщення належить обробка індивідуальних і корпоративних бронювань, реєстрація заїзду та виїзду гостей, ведення обліку номерного фонду, контроль за рівнем завантаженості готелю, надання інформаційних та консультаційних послуг, а також координація додаткових сервісів. У готелі «Континенталь» цей відділ також відповідає за організацію трансферу з/до аеропорту, замовлення таксі, бронювання ресторанів, спа-послуг, екскурсій і культурних заходів.

Структурно відділ прийому та розміщення включає посади менеджера Front Office, адміністраторів рецепції, консьєрж-служби, працівників служби бронювання та нічних аудиторів. Менеджер Front Office здійснює загальне керівництво підрозділом підприємства, контролює дотримання корпоративних стандартів обслуговування мережі InterContinental, координує роботу з іншими службами готелю та відповідає за якість сервісу. Адміністратори рецепції забезпечують безперервне функціонування стійки прийому гостей у цілодобовому режимі, оперативно реагують на запити клієнтів і вирішують поточні організаційні питання [4].

Важливим елементом роботи Reception є тісна взаємодія з іншими функціональними підрозділами готелю, зокрема зі службою експлуатації

номерного фонду (Housekeeping), службою безпеки, ресторанною службою та спа-центром. Наприклад, інформація про статус номерів, особливі побажання гостей або VIP-обслуговування передається між підрозділами в режимі реального часу, що забезпечує високий рівень персоналізації сервісу. У діяльності відділу прийому та розміщення використовуються сучасні автоматизовані системи управління готелем (Property Management System), які дозволяють ефективно вести облік бронювань, контролювати тарифну політику, аналізувати показники завантаженості номерного фонду та формувати звітність для керівництва. Основними показниками ефективності роботи цього підрозділу є середній рівень завантаженості номерів, середня ціна за номер, швидкість реєстрації гостей, кількість повторних відвідувань і рівень задоволеності клієнтів за результатами опитувань. Таким чином, відділ прийому та розміщення готелю «Континенталь» виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи стабільну роботу номерного фонду, високу якість обслуговування та відповідність міжнародним стандартам п'ятизіркового готельного сервісу.

Відділ обслуговування номерів (Housekeeping) є одним із ключових структурних підрозділів готелю «Континенталь», оскільки саме від якості його роботи безпосередньо залежить рівень комфорту проживання гостей, загальне враження від готелю та його репутація. Основним завданням даного підрозділу є забезпечення належного санітарно-гігієнічного стану номерного фонду, місць загального користування та службових приміщень відповідно до встановлених стандартів гостинності [20]. До функціональних обов'язків служби Housekeeping належить щоденне та генеральне прибирання номерів усіх категорій, включаючи спальні зони, санвузли, балкони та коридори поверхів. Щоденне прибирання передбачає вологе очищення поверхонь, видалення сміття, заправлення ліжок, перевірку чистоти підлогових покриттів, дзеркал і сантехніки. Генеральне прибирання здійснюється за встановленим графіком і включає поглиблену обробку важкодоступних місць, миття вікон,

чистку м'яких меблів, матраців, килимових покриттів і вентиляційних решіток.

Окремим напрямом діяльності відділу є заміна та облік постільної білизни, рушників і текстилю. Згідно з готельними стандартами, постільна білизна змінюється після кожного виїзду гостя або за запитом під час проживання, а рушники – щоденно або відповідно до екологічної політики готелю. Housekeeping веде чіткий облік білизни, контролює її зношеність, передає на прання та списує непридатні одиниці, що є важливим показником ефективності використання матеріальних ресурсів. Відділ також відповідає за поповнення міні-барів та гостьових наборів у номерах. Працівники перевіряють наявність напоїв і снєків, фіксують використані позиції для подальшого нарахування вартості та поповнюють запаси відповідно до затвердженого переліку. Окрім цього, контролюється наявність косметичних засобів, туалетного приладдя, одноразових аксесуарів, чайно-кавових наборів, що напряму впливає на показники задоволеності гостей.

Важливою функцією Housekeeping є контроль технічного стану номерів і обладнання. Під час прибирання покоївки здійснюють первинний огляд меблів, освітлення, побутової техніки, сантехніки та кліматичного обладнання. У разі виявлення несправностей інформація оперативно передається до технічної служби готелю, що дозволяє мінімізувати простой номерів і уникнути скарг клієнтів. Цей аспект часто аналізується через показники кількості технічних заявок та часу їх усунення.

Організаційно служба Housekeeping має чітку ієрархічну структуру, яка зазвичай включає керівника відділу, старших покоївок і покоївок поверхів. Кількість персоналу визначається залежно від обсягу номерного фонду, коефіцієнта завантаженості готелю та категорії номерів. У практиці готельного менеджменту одним із ключових аналітичних показників є норма обслуговування номерів на одну покоївку за зміну, що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів [1].

Окрему увагу в діяльності Housekeeping приділено дотриманню стандартів гігієни, безпеки та екологічності. Працівники використовують сертифіковані мийні та дезінфекційні засоби, дотримуються санітарних вимог, правил поводження з відходами та внутрішніх інструкцій щодо охорони праці. Це є важливим критерієм оцінювання якості роботи підрозділу під час внутрішніх і зовнішніх перевірок.

Таким чином, відділ обслуговування номерів у готелі «Континенталь» виконує комплексну функцію підтримки якості готельного продукту. Його діяльність безпосередньо впливає на рівень сервісу, показники повторних заїздів гостей, загальну конкурентоспроможність готелю та фінансові результати підприємства, що робить Housekeeping стратегічно важливим елементом організаційної структури готелю [4].

Ресторанний відділ готелю «Континенталь» є одним із стратегічно важливих структурних підрозділів, що формує комплексний готельний продукт та істотно впливає на фінансові результати діяльності підприємства, рівень задоволеності гостей і загальний імідж готелю. До складу ресторанного відділу входять ресторани «Olivera» і «Comme il Faut», а також бар «b-hush», які функціонують як самостійні центри прибутку, водночас працюючи в єдиній системі управління харчуванням готелю [17].

Основним завданням ресторанного відділу є організація якісного та безперебійного харчування гостей готелю, а також надання ресторанних послуг відвідувачам ззовні. Підрозділ забезпечує повний цикл обслуговування – від планування меню й закупівлі сировини до приготування страв, сервісу в залі та післясервісного обслуговування. Важливим елементом роботи є обслуговування сніданків за системою «шведський стіл», яке аналізується за такими показниками, як кількість гостей на сніданку, середній час обслуговування, рівень списання продуктів і задоволеність клієнтів.

Ресторан «Olivera» спеціалізується на сучасній європейській та середземноморській кухні, орієнтуючись на гостей, які цінують збалансовані страви, сезонні інгредієнти та авторську подачу. «Comme il Faut»

позиціонується як ресторан вищого цінового сегмента з акцентом на класичну гастрономію, ділові обіди та вечери для бізнес-аудиторії. Бар «b-hush» виконує функцію лаунж-зони та нічного простору відпочинку, пропонуючи широкий асортимент алкогольних і безалкогольних напоїв, коктейльну карту та музичний супровід. Така диверсифікація дозволяє ресторанному відділу охоплювати різні сегменти споживачів і підвищувати загальний обсяг доходів. Організаційна структура ресторанного відділу включає керівника служби харчування (Food & Beverage Manager), адміністраторів залів, шеф-кухаря, су-шефів, лінійних кухарів, офіціантів, барменів, сомельє та допоміжний персонал. Управління здійснюється з урахуванням норм завантаженості залів, кількості посадкових місць і середньої оборотності столів, що є ключовими аналітичними показниками ефективності роботи ресторанного підрозділу.

Важливим напрямом діяльності ресторанного відділу є організація банкетів, конференцій, фуршетів і святкових заходів. Підрозділ координує складання банкетних меню, розрахунок кількості порцій, підбір персоналу для обслуговування, сервірування залів і логістику подачі страв [16]. Ефективність цього напрямку оцінюється за показниками середнього чеку банкету, кількості проведених заходів, рентабельності подій і повторних замовлень корпоративних клієнтів. Ресторанний відділ також відповідає за управління запасами та витратами, зокрема за контроль закупівель продуктів, дотримання норм списання, зберігання сировини та мінімізацію харчових втрат. Для аналізу використовується показник food cost, який відображає співвідношення вартості продуктів до виручки від реалізації страв.

Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних норм і стандартів безпеки харчових продуктів. Персонал проходить регулярні медичні огляди, а виробничі приміщення кухонь і залів контролюються відповідно до внутрішніх регламентів і загальноприйнятих стандартів ресторанного обслуговування. Отже, ресторанний відділ готелю «Континенталь» є багатофункціональною системою, що поєднує гастрономічну складову, сервіс, управління персоналом і фінансовий

контроль. Його ефективна діяльність забезпечує формування позитивного іміджу готелю, підвищення рівня лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Спа та оздоровчий відділ готелю «Континенталь» є важливою складовою сервісної інфраструктури підприємства та виконує функцію підвищення споживчої цінності готельного продукту шляхом надання комплексу рекреаційних, релаксаційних і оздоровчих послуг [19]. Діяльність цього підрозділу безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей, тривалість їх перебування в готелі, середній чек та показники повторних відвідувань, особливо серед клієнтів преміального та бізнес-сегментів.

До структури спа та оздоровчого відділу входять спа-центр, басейн, сауний комплекс, тренажерний зал, масажні та косметологічні кабінети, які функціонують як єдиний сервісний простір з централізованим управлінням. Загальна площа оздоровчої зони в готелях подібного класу зазвичай становить значну частку рекреаційних приміщень і розрахована на одночасне обслуговування кількох десятків гостей без створення перевантаження, що є важливим критерієм комфорту. Основним завданням спа-відділу є забезпечення фізичного, психологічного та емоційного відновлення гостей, а також формування додаткового джерела доходу для готелю. Послуги надаються як проживаючим гостям, так і відвідувачам ззовні, що дозволяє розширювати клієнтську базу і підвищувати коефіцієнт завантаженості оздоровчої інфраструктури.

Басейн є ключовим елементом спа-комплексу та відповідає сучасним стандартам безпеки й гігієни. Його експлуатація аналізується за такими показниками, як кількість відвідувань на добу, середня тривалість перебування гостей, витрати на обслуговування води та енергоресурси. Сауна і парні зони забезпечують термотерапевтичний ефект та користуються високим попитом у холодний період, що позитивно впливає на сезонну стабільність доходів.

Масажні та косметологічні послуги є найбільш рентабельним напрямом діяльності спа-відділу. Асортимент включає класичний, релаксуючий, спортивний, антицелюлітний масаж, процедури з догляду за обличчям і тілом, а також програми комплексного відновлення. Для аналізу ефективності цього сегмента використовуються показники середньої вартості процедури, завантаженості майстрів, кількості процедур на одного гостя та частки повторних записів.

Тренажерний зал оснащений сучасним кардіо- та силовим обладнанням і орієнтований як на самостійні тренування гостей, так і на індивідуальні заняття з професійними тренерами. Робота залу оцінюється за рівнем відвідуваності, коефіцієнтом використання обладнання та співвідношенням витрат на утримання до доходів від персональних тренувань. Кадрове забезпечення спа та оздоровчого відділу включає керівника спа-напрямку, адміністраторів, масажистів, косметологів, тренерів, технічний та обслуговуючий персонал.

Усі спеціалісти мають відповідну професійну підготовку, сертифікацію та регулярно проходять внутрішні тренінги з обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на якість сервісу і рівень довіри гостей. Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-епідеміологічних норм, стерильності інструментів, контролю якості косметичних засобів та безпеці процедур. Це є одним з ключових факторів репутації спа-комплексу та мінімізації ризиків для готелю. Рівень якості роботи підрозділу визначається також на основі анкетування гостей, аналізу відгуків і кількості скарг.

Отже, спа та оздоровчий відділ готелю «Континенталь» є багатофункціональним сервісним підрозділом, що поєднує рекреаційні, медико-косметологічні та фітнес-послуги. Його ефективна діяльність сприяє підвищенню привабливості готелю, зростанню доходів, формуванню позитивного іміджу та довгостроковій лояльності клієнтів.

Відділ технічного обслуговування готелю «Континенталь» є стратегічно важливим функціональним підрозділом, який забезпечує безперебійну роботу

всіх інженерних систем, підтримує технічний стан будівлі та обладнання, а також гарантує безпеку гостей і персоналу [20]. Ефективність діяльності цього відділу безпосередньо впливає на якість готельного сервісу, рівень експлуатаційних витрат, показники завантаженості номерного фонду та загальну репутацію готелю.

Основним напрямом роботи відділу є експлуатація та обслуговування інженерних систем, до яких належать системи електропостачання, водопостачання і водовідведення, опалення, вентиляції та кондиціонування повітря. Працівники служби здійснюють постійний моніторинг технічного стану обладнання, проводять планово-попереджувальні ремонти та оперативно реагують на аварійні ситуації. У практиці готельного менеджменту ефективність цього напрямку оцінюється за показниками кількості аварійних зупинок, середнього часу усунення несправностей і кількості повторних звернень щодо одного й того ж обладнання.

Система електропостачання готелю потребує особливої уваги, оскільки забезпечує роботу освітлення, ліфтів, кухонного обладнання, серверів, систем безпеки та спа-зон. Технічний відділ відповідає за справність електрощитів, резервних джерел живлення, аварійного освітлення та стабільність напруги. Під час аналізу діяльності підрозділу враховується рівень енергоспоживання, витрати на електроенергію в розрахунку на один номер та ефективність використання енергозберігаючих технологій.

Обслуговування систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря є критично важливим для забезпечення комфортного мікроклімату в номерному фонді, ресторанах, конференц-залах і спа-комплексі. Технічний персонал здійснює регулярне очищення фільтрів, налаштування температурних режимів, перевірку автоматики та контроль якості повітря. У межах аналітичної оцінки застосовуються показники кількості скарг гостей на температурний режим, стабільності кліматичних параметрів та витрат на технічне обслуговування кліматичного обладнання.

Окремим напрямом діяльності відділу є технічна підтримка номерного фонду та громадських зон. Працівники служби виконують ремонт меблів, сантехніки, дверей, вікон, освітлювальних приладів, а також забезпечують належний стан ліфтового обладнання. Важливим аналітичним показником є відсоток номерів, тимчасово виведених з експлуатації через технічні несправності, оскільки він безпосередньо впливає на рівень доходів готелю.

Відділ технічного обслуговування також несе відповідальність за пожежну та техногенну безпеку готелю. До його обов'язків входить контроль справності систем пожежної сигналізації, димовидалення, спринклерних установок, протипожежних дверей і евакуаційного освітлення. Працівники проводять регулярні перевірки вогнегасників, шляхів евакуації та організовують навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях. Під час аналізу роботи служби оцінюється відповідність нормативним вимогам, результати перевірок контролюючих органів та кількість виявлених порушень.

Значну увагу технічний відділ приділяє взаємодії з іншими підрозділами готелю, зокрема службою прийому та розміщення, Housekeeping і ресторанним відділом. Оперативний обмін інформацією щодо технічного стану номерів дозволяє зменшити час простою та уникнути негативних відгуків клієнтів. У сучасних готелях для цього використовуються електронні системи управління заявками, що також враховуються під час аналізу рівня цифровізації технічної служби.

Кадровий склад відділу включає головного інженера, техніків, електриків, сантехніків, фахівців з вентиляції та систем безпеки готелю. Кількість персоналу визначається масштабами готелю, складністю інженерних мереж та рівнем автоматизації. Серед ключових показників ефективності використання трудових ресурсів застосовуються витрати на технічний персонал у розрахунку на один номер та співвідношення власних і залучених підрядних робіт.

Отже, відділ технічного обслуговування готелю «Континенталь» виконує комплексну функцію забезпечення стабільної, безпечної та

економічно ефективної діяльності готелю. Його робота є невидимою для гостей, проте визначальною для якості сервісу, комфорту проживання та довгострокового розвитку готельного підприємства.

Відділ маркетингу та продажів готелю «Континенталь» є ключовим підрозділом, що забезпечує формування попиту на готельні послуги, стабільне завантаження номерного фонду та зростання доходів підприємства. Його діяльність спрямована не лише на рекламне просування, а й на стратегічне управління позиціонуванням готелю на ринку, розвиток клієнтської бази та підтримку конкурентних переваг у сегменті п'ятизіркових готелів. Одним з основних напрямів роботи відділу є формування та просування бренду готелю. «Континенталь» позиціонується як готель преміум-класу міжнародного рівня, орієнтований на ділових туристів, дипломатичні місії, учасників міжнародних заходів, а також заможних індивідуальних клієнтів [20]. Маркетингові фахівці забезпечують єдність корпоративного стилю, контролюють використання брендбуку, стандарти комунікації та відповідність рекламних матеріалів іміджу розкішного міського готелю. У межах аналізу ефективності брендингу використовуються показники впізнаваності бренду, частки прямих бронювань та повторних заїздів.

Важливою складовою діяльності є управління каналами продажів номерного фонду. Відділ маркетингу та продажів координує роботу з глобальними системами бронювання (GDS), онлайн-туристичними платформами, корпоративними контрактами та прямими бронюваннями через офіційний сайт готелю. Особлива увага приділяється збалансуванню каналів продажів з метою зменшення комісійних витрат і підвищення частки прямих продажів. Під час аналізу цього напрямку застосовуються такі показники, як ADR (середній тариф за номер), RevPAR (дохід на доступний номер), рівень завантаженості та структура доходів за каналами збуту.

Окремий блок роботи відділу становить співпраця з туристичними агентствами, туроператорами та корпоративними клієнтами. Менеджери з продажів укладають довгострокові договори з міжнародними та

національними компаніями, органами державної влади, авіакомпаніями, бізнес-центрами та організаторами подій. Для корпоративного сегмента розробляються спеціальні тарифні плани, пакети проживання та бонусні програми. Ефективність цього напрямку оцінюється за обсягом корпоративних продажів, кількістю контрактних клієнтів та середнім доходом на один корпоративний номер.

Значну роль у діяльності підрозділу відіграє маркетинг подій і MICE-напрямок (конференції, ділові зустрічі, банкети, офіційні прийоми). Відділ маркетингу та продажів тісно взаємодіє з ресторанним підрозділом і службою банкетів, формуючи комплексні пропозиції для клієнтів, що включають оренду конференц-залів, проживання, харчування та додаткові послуги. У межах аналізу застосовуються показники доходів від MICE-сегмента, кількості проведених заходів та середнього чеку на одного учасника. Відділ також відповідає за планування та реалізацію рекламних кампаній, які охоплюють цифрові канали (офіційний сайт, соціальні мережі, email-маркетинг), спеціалізовані туристичні платформи, а також участь у міжнародних виставках і професійних форумах. Маркетингові активності спрямовані на просування номерного фонду, ресторанів, спа-комплексу та ексклюзивних послуг готелю. Під час оцінювання ефективності реклами враховуються показники конверсії, вартості залучення клієнта, охоплення аудиторії та рівня залученості користувачів.

Аналітична функція відділу маркетингу та продажів включає постійний моніторинг ринку готельних послуг та конкурентного середовища. Фахівці аналізують цінову політику конкурентів, рівень їх завантаженості, спектр послуг, маркетингові активності та репутацію. На основі цих даних формуються рекомендації щодо коригування тарифів, розширення сервісів та впровадження нових пакетних пропозицій. У практиці аналізу використовуються показники конкурентного індексу, цінового позиціонування та частки ринку у преміальному сегменті.

Важливим аспектом діяльності відділу є управління репутацією готелю, зокрема робота з відгуками гостей на міжнародних онлайн-платформах. Маркетингові спеціалісти аналізують зворотний зв'язок, узагальнюють скарги та побажання клієнтів і передають відповідну інформацію керівництву та операційним підрозділам. Показниками ефективності цього напрямку є середній рейтинг готелю, частота позитивних відгуків і швидкість реагування на зауваження гостей. Кадровий склад відділу маркетингу та продажів зазвичай включає директора з продажів і маркетингу, менеджерів з корпоративних продажів, спеціалістів з digital-маркетингу, аналітиків та PR-фахівців. Рівень професійної підготовки персоналу, володіння іноземними мовами та навички роботи з аналітичними системами є ключовими чинниками ефективності підрозділу. У межах аналізу використовується показник витрат на маркетинг у розрахунку на один реалізований номер та співвідношення маркетингових витрат і доходів. Тож, відділ маркетингу та продажів готелю «Континенталь» виконує комплексну стратегічну функцію, поєднуючи аналітичну, комунікаційну та комерційну діяльність. Саме ефективна робота цього підрозділу забезпечує стабільну конкурентоспроможність готелю, високий рівень завантаженості номерного фонду та зростання фінансових результатів у динамічному середовищі готельного ринку [7].

Відділ фінансів і бухгалтерії готелю «Континенталь» є центральним підрозділом системи управління, що забезпечує фінансову стабільність підприємства, прозорість грошових потоків та ефективне використання ресурсів. Діяльність цього відділу охоплює фінансовий та управлінський облік, бюджетування, податкову та внутрішню звітність, контроль витрат і доходів, а також організацію нарахування та виплати заробітної плати персоналу.

Основною функцією підрозділу є ведення бухгалтерського обліку відповідно до національних і міжнародних стандартів, що є обов'язковим для готелю міжнародного класу. Бухгалтерія здійснює облік доходів від реалізації номерного фонду, ресторанних і спа-послуг, конференц-сервісу та додаткових

сервісів. При цьому доходи структуруються за центрами фінансової відповідальності, що дозволяє керівництву оцінювати рентабельність кожного підрозділу окремо.

Важливим напрямом роботи є формування та контроль операційного і капітального бюджету готелю [3]. Фінансовий відділ розробляє бюджети доходів і витрат, бюджети руху грошових коштів і прогнозні баланси. У процесі аналізу використовуються показники виконання бюджету, відхилення фактичних витрат від планових, а також структура витрат за статтями. Особлива увага приділяється контролю постійних витрат, зокрема витрат на персонал, енергоресурси, технічне обслуговування та маркетинг.

Суттєвим аспектом діяльності відділу є фінансовий контроль і внутрішній аудит, що спрямовані на запобігання фінансовим ризикам, втратам і нецільовому використанню коштів. Бухгалтерія здійснює перевірку касових операцій, безготівкових розрахунків, дотримання фінансових процедур у підрозділах ресторанного господарства, службі прийому та розміщення і спа-центрі. Показниками ефективності цього напрямку є рівень фінансової дисципліни та відсутність порушень за результатами внутрішніх і зовнішніх перевірок. Окрему функцію становить управління фондом оплати праці, що є однією з найбільших статей витрат у готельному бізнесі. Фінансовий відділ здійснює нарахування заробітної плати, премій, доплат за нічні зміни та понаднормову роботу, а також контролює співвідношення витрат на персонал до загального доходу готелю. У межах аналітичної оцінки використовуються показники середньої заробітної плати, продуктивності праці та частки витрат на персонал у структурі операційних витрат. Таким чином, відділ фінансів і бухгалтерії виконує функцію фінансового «ядра» готелю «Континенталь», забезпечуючи економічну ефективність, прозорість фінансових процесів і основу для стратегічного управління розвитком підприємства.

Відділ управління персоналом готелю «Континенталь» відіграє ключову роль у формуванні кадрового потенціалу та підтриманні високих стандартів сервісу, що є визначальним чинником конкурентоспроможності готелю

преміум-класу [19]. Діяльність HR-підрозділу охоплює підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, а також контроль дотримання трудового законодавства та корпоративної культури. Однією з основних функцій HR-відділу є кадрове планування та підбір персоналу відповідно до структури готелю та стандартів обслуговування. Під час відбору кандидатів враховуються професійні компетенції, досвід роботи у сфері гостинності, володіння іноземними мовами та навички клієнтоорієнтованої поведінки. Особлива увага приділяється підбору персоналу для служби прийому та розміщення, ресторанного відділу і спа-комплексу, де якість взаємодії з гостями має вирішальне значення.

Важливим елементом діяльності HR-відділу є організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для працівників проводяться внутрішні тренінги з сервісу, стандартів обслуговування, міжкультурної комунікації, техніки продажів та роботи зі скаргами клієнтів. У межах аналізу ефективності цього напрямку використовуються показники рівня плинності кадрів, кількості навчальних годин на одного працівника та результатів оцінювання якості сервісу. HR-відділ також відповідає за розробку та реалізацію системи мотивації персоналу, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії за досягнення показників ефективності, бонуси за відгуки гостей. Нематеріальна мотивація охоплює можливості кар'єрного зростання, участь у корпоративних заходах, визнання досягнень та підтримку позитивного психологічного клімату в колективі. Оцінювання цього напрямку здійснюється через рівень залученості персоналу та результати внутрішніх опитувань.

Суттєвим аспектом діяльності HR-підрозділу є контроль дотримання трудового законодавства та кадрового діловодства. Відділ веде особові справи працівників, контролює графіки роботи, відпустки, лікарняні, а також забезпечує відповідність умов праці нормативним вимогам. Під час аналізу враховується відсутність трудових спорів і претензій з боку контролюючих органів. Тож, відділ управління персоналом готелю «Континенталь» формує

професійну команду, здатну забезпечити стабільну якість сервісу та підтримувати імідж готелю міжнародного рівня. Ефективна робота HR-підрозділу безпосередньо впливає на задоволеність гостей, фінансові результати та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Структура персоналу та основні функції працівників готелю «Континенталь» висвітлено в Додатку 2.

Варто також відзначити, що готель активно використовує сучасні інформаційні системи управління, такі як PMS (Property Management System), які інтегрують бронювання, реєстрацію гостей, фінансовий облік та звітність, що дозволяє оптимізувати процеси, підвищити точність і швидкість обробки інформації, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Готель «Континенталь» демонструє високий рівень сервісу, що підтверджується позитивними відгуками гостей (загальна оцінка 9,3), а також стабільною кількістю постійних клієнтів, які повертаються знову і знову. До популярних послуг, які підвищують комфорт перебування, належать номери для некурців, спеціальні зручності для людей з інвалідністю, приватна автостоянка, обслуговування номерів 24/7, а також можливість замовлення сніданку за різними дієтичними вподобаннями.

Таким чином, загальна характеристика діяльності готелю «Континенталь» в Києві свідчить про те, що це комплексний багатофункціональний заклад преміум-класу з розвиненою структурою управління, яка забезпечує високоякісне обслуговування, широкий спектр послуг і комфорт для гостей різних категорій. Кожен структурний підрозділ виконує свою чітко визначену роль, що в комплексі створює синергію для успішного функціонування готелю на ринку гостинності столиці.

2.2. Оцінка ефективності функціонування існуючої організаційної структури

Оцінка ефективності організаційної структури готелю є важливим елементом управління підприємством готельного господарства, оскільки вона

визначає рівень координації діяльності підрозділів, швидкість прийняття управлінських рішень, якість обслуговування клієнтів та економічні результати діяльності. У готельній індустрії організаційна структура має забезпечувати чіткий розподіл функцій між службами, ефективну взаємодію персоналу та високу якість сервісу.

Для аналізу ефективності функціонування організаційної структури готелю доцільно оцінити такі ключові критерії:

- рівень централізації управління;
- чіткість розподілу функціональних обов'язків;
- ефективність комунікацій між підрозділами;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- рівень якості обслуговування гостей.

Організаційна структура готелю «Континенталь» традиційно має лінійно-функціональний тип, що є найбільш поширеною моделлю управління в готельному бізнесі [19]. Така структура передбачає централізоване управління підприємством через директора (генерального менеджера), який координує діяльність усіх підрозділів готелю.

До основних функціональних служб готелю «Континенталь» належать адміністративно-управлінський відділ, служба прийому та розміщення гостей, служба номерного фонду, служба ресторанного обслуговування, фінансово-бухгалтерський відділ та технічна служба. Кожен із зазначених підрозділів виконує визначені функції, які забезпечують безперервне функціонування готелю, ефективну організацію обслуговування гостей та стабільні економічні результати діяльності підприємства.

Адміністративно-управлінський відділ є центральною ланкою організаційної структури готелю. Основною метою його діяльності є стратегічне та оперативне управління підприємством. Керівником готелю виступає генеральний директор або менеджер готелю, який визначає основні напрями розвитку підприємства, формує стратегічні цілі діяльності та контролює їх реалізацію. До компетенції адміністративного відділу належить

планування обсягів надання готельних послуг, формування кадрової політики, організація роботи всіх структурних підрозділів, а також контроль за виконанням управлінських рішень. Адміністрація готелю здійснює координацію роботи служб, аналізує показники діяльності, зокрема рівень завантаженості номерного фонду, доходи від надання послуг розміщення та додаткових сервісів, а також контролює якість обслуговування гостей. Крім того, адміністративний відділ відповідає за взаємодію з партнерами, туристичними компаніями, органами державного контролю та іншими зовнішніми організаціями.

Служба прийому та розміщення гостей (Front Office) є одним із найважливіших підрозділів готелю, оскільки саме вона забезпечує безпосередній контакт із клієнтами та формує перше враження про підприємство. Основними функціями цієї служби є організація бронювання номерів, реєстрація гостей під час заселення, оформлення документів на проживання, ведення обліку зайнятості номерного фонду та проведення розрахунків із клієнтами.

Працівники служби прийому надають гостям необхідну інформацію щодо послуг готелю, туристичних об'єктів міста, транспортного сполучення, а також допомагають у вирішенні поточних питань, які можуть виникнути під час перебування клієнтів у готелі. До складу служби Front Office зазвичай входять адміністратори рецепції, менеджери з бронювання, консьєржі та оператори телефонної служби. Ефективна робота цього підрозділу забезпечує швидкість обслуговування гостей, мінімізує час очікування під час поселення та сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Служба номерного фонду (Housekeeping) відповідає за підтримання належного санітарного та естетичного стану номерів, коридорів, холів та інших приміщень готелю. Основним завданням цієї служби є підготовка номерів до заселення гостей, регулярне прибирання приміщень, заміна постільної білизни та рушників, а також контроль за технічним станом меблів, обладнання та інвентарю. Працівники служби номерного фонду також

здійснюють перевірку номерів після виїзду гостей, забезпечують збереження майна готелю та повідомляють технічну службу про необхідність проведення ремонтних робіт. До складу цього підрозділу входять покоївки, старші покоївки, інспектори номерного фонду та працівники пральні. Ефективна організація роботи Housekeeping безпосередньо впливає на рівень комфорту проживання гостей та формування позитивного іміджу готелю.

Служба ресторанного обслуговування забезпечує організацію харчування гостей та проведення різноманітних заходів на території готелю. До її функцій належить приготування та подача сніданків, обідів і вечерь, організація банкетів, фуршетів, конференцій та корпоративних заходів. Працівники ресторанної служби відповідають за формування меню, закупівлю продуктів харчування, контроль якості страв, а також обслуговування клієнтів у залах ресторану чи під час спеціальних подій. У сучасних готелях ресторанна служба виконує не лише функцію забезпечення харчування гостей, а й виступає важливим джерелом додаткового доходу підприємства. Проведення ділових зустрічей, конференцій та святкових заходів дозволяє готелю залучати додаткові фінансові ресурси та розширювати коло клієнтів.

Фінансово-бухгалтерський відділ забезпечує фінансове управління діяльністю готелю та ведення бухгалтерського обліку. До основних функцій цього підрозділу належать облік доходів і витрат підприємства, контроль фінансових потоків, складання фінансової звітності, розрахунок заробітної плати працівників та здійснення податкових платежів. Фінансовий відділ також здійснює планування бюджету готелю, аналізує економічну ефективність діяльності підприємства, контролює витрати на утримання номерного фонду, харчування, технічне обслуговування та інші види діяльності. Завдяки ефективній роботі бухгалтерської служби забезпечується прозорість фінансової діяльності підприємства та дотримання вимог чинного законодавства.

Технічна служба відповідає за експлуатацію будівлі готелю, технічне обслуговування обладнання та функціонування інженерних систем. До її

обов'язків належить забезпечення безперебійної роботи систем електропостачання, водопостачання, каналізації, вентиляції, кондиціонування та опалення. Працівники технічної служби здійснюють планові та поточні ремонтні роботи, контролюють стан ліфтів, систем безпеки, протипожежного обладнання та інших технічних елементів інфраструктури готелю. Крім того, цей підрозділ забезпечує дотримання норм техніки безпеки та охорони праці, що є важливим фактором безпечного перебування гостей і персоналу на території готелю. Таким чином, ефективне функціонування готелю «Континенталь» забезпечується узгодженою роботою всіх структурних підрозділів, кожен із яких виконує визначені функції та відіграє важливу роль у процесі організації готельного обслуговування [20]. Чіткий розподіл обов'язків між службами сприяє підвищенню якості надання послуг, оптимізації управління підприємством та формуванню конкурентних переваг готелю на ринку туристичних послуг.

Ефективність функціонування організаційної структури готелю оцінюється за низкою управлінських показників. Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка ефективності функціонування
організаційної структури готелю «Континенталь»

Показник	Характеристика	Оцінка
Кількість рівнів управління	Невелика кількість управлінських рівнів забезпечує швидку передачу інформації	Висока
Чіткість розподілу функцій	Кожен підрозділ має визначені функції та відповідальність	Висока
Швидкість прийняття рішень	Завдяки централізованому управлінню рішення приймаються оперативно	Середня–висока
Координація між підрозділами	Взаємодія служб забезпечує безперервний процес обслуговування	Середня
Якість обслуговування клієнтів	Високий рівень сервісу є основним фактором конкурентоспроможності	Висока

Проведений аналіз функціонування організаційної структури готелю «Континенталь» у місті Києві дає можливість визначити низку суттєвих

переваг, які позитивно впливають на ефективність управління підприємством та якість надання готельних послуг. Організаційна структура готелю побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє забезпечити чітке розмежування управлінських функцій, раціональний розподіл відповідальності між підрозділами та ефективну координацію діяльності персоналу готелю.

Однією з важливих переваг існуючої організаційної структури є чіткий розподіл обов'язків між підрозділами готелю. Кожна служба виконує конкретні функції, що дає змогу уникнути дублювання робіт і підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Наприклад, служба прийому та розміщення гостей відповідає за бронювання номерів, реєстрацію клієнтів та координацію взаємодії з іншими підрозділами. Служба номерного фонду забезпечує підтримання належного санітарного стану номерів і громадських приміщень, а також їх своєчасну підготовку до заселення нових гостей. У свою чергу, ресторанна служба організовує харчування клієнтів і проведення різноманітних заходів, а фінансово-бухгалтерський відділ здійснює контроль за фінансовими потоками та економічними результатами діяльності підприємства. Такий розподіл функцій сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та забезпечує чіткість виконання службових обов'язків.

Ще однією важливою перевагою організаційної структури готелю є високий рівень контролю за якістю обслуговування гостей [5]. У готельному бізнесі якість сервісу є ключовим фактором конкурентоспроможності, тому керівництво готелю приділяє значну увагу контролю за дотриманням стандартів обслуговування. Керівники підрозділів регулярно перевіряють роботу персоналу, оцінюють рівень задоволеності клієнтів та оперативно реагують на зауваження або скарги гостей. Наприклад, адміністратори служби прийому та розміщення контролюють правильність оформлення бронювання та процесу реєстрації гостей, а супервайзери служби Housekeeping перевіряють якість прибирання номерів і стан обладнання. Така система

контролю дозволяє підтримувати стабільно високий рівень сервісу та формувати позитивний імідж готелю.

Суттєвою перевагою є також швидкість прийняття управлінських рішень. Завдяки відносно невеликій кількості рівнів управління та централізованій системі керівництва адміністрація готелю може оперативно реагувати на зміни попиту на готельні послуги, коригувати цінову політику або впроваджувати нові види сервісу. Наприклад, у періоди підвищеного туристичного попиту або проведення великих ділових заходів у місті керівництво готелю може швидко приймати рішення щодо оптимізації використання номерного фонду, залучення додаткового персоналу або організації спеціальних пропозицій для гостей.

Важливою характеристикою ефективності організаційної структури є також налагоджена система підпорядкування персоналу. У готелі «Континенталь» кожен працівник підпорядковується безпосередньому керівнику свого підрозділу, що забезпечує чіткість управління та дисципліну виконання службових обов'язків. Така система дозволяє керівництву ефективно координувати роботу працівників, контролювати виконання завдань і забезпечувати відповідальність кожного співробітника за результати своєї діяльності. Крім того, існуюча організаційна структура готелю забезпечує можливість оперативного реагування на потреби та побажання клієнтів. Завдяки ефективній взаємодії між службою прийому та розміщення, службою номерного фонду, ресторанною службою та технічним персоналом будь-які запити гостей можуть бути виконані у максимально короткі терміни. Наприклад, у разі звернення клієнта щодо додаткових послуг, зміни категорії номера або усунення технічних несправностей інформація швидко передається відповідному підрозділу, що дозволяє забезпечити високий рівень комфорту для гостей.

Таким чином, існуюча організаційна структура готелю «Континенталь» має низку важливих переваг, які сприяють ефективному управлінню підприємством, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню

високого рівня обслуговування клієнтів. Завдяки чіткому розподілу функцій, ефективній системі контролю та налагодженій взаємодії між підрозділами забезпечується безперервний процес надання готельних послуг, що є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку готелю на конкурентному ринку туристичних послуг.

Незважаючи на наявність значних переваг, організаційна структура готелю «Континенталь» у місті Києві має певні недоліки, які можуть впливати на ефективність управління підприємством та якість надання готельних послуг. Виявлення таких проблем є важливим етапом аналізу організаційної структури, оскільки дозволяє визначити напрями її подальшого вдосконалення та підвищення ефективності діяльності готелю.

Одним із основних недоліків існуючої системи управління є надмірна централізація управлінських повноважень. У більшості випадків ключові управлінські рішення приймаються безпосередньо директором або керівництвом готелю, що призводить до значного навантаження на адміністративно-управлінський персонал. У ситуаціях, коли виникає велика кількість оперативних питань, пов'язаних із роботою різних служб, керівництво змушене одночасно вирішувати широкий спектр управлінських завдань – від організації роботи персоналу до контролю фінансових показників та якості обслуговування гостей. Така концентрація управлінських функцій може призводити до зниження швидкості прийняття стратегічних рішень, оскільки керівництво витрачає значну частину часу на вирішення поточних організаційних проблем.

Ще одним недоліком є обмежена самостійність структурних підрозділів у прийнятті управлінських рішень. У багатьох випадках керівники служб, зокрема служби прийому та розміщення гостей або служби номерного фонду, змушені погоджувати більшість організаційних питань із адміністрацією готелю. Це може ускладнювати процес оперативного реагування на поточні потреби клієнтів або зміни у процесі обслуговування. Наприклад, у разі необхідності оперативного надання клієнту додаткових послуг, зміни умов

проживання або організації індивідуального сервісу персонал може бути змушений чекати на погодження керівництва, що знижує швидкість обслуговування та може негативно впливати на рівень задоволеності гостей. Певні труднощі також можуть виникати у процесі обміну інформацією між окремими підрозділами готелю. Оскільки діяльність різних служб тісно пов'язана між собою, ефективна взаємодія між ними є важливою умовою якісного обслуговування клієнтів. Проте у випадках, коли інформація передається через кілька рівнів управління або за допомогою різних каналів комунікації, можуть виникати затримки або неточності в передачі даних. Наприклад, інформація про зміну статусу номера, необхідність проведення технічного ремонту або спеціальні побажання гостей повинна оперативно передаватися між службою прийому, службою номерного фонду та технічною службою. У разі затримок у передачі такої інформації можуть виникати організаційні труднощі, що впливають на якість обслуговування та ефективність використання номерного фонду.

Крім того, певним недоліком організаційної структури готелю є недостатній рівень інтеграції маркетингової діяльності з операційними підрозділами підприємства. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу маркетинг відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг, залученні нових клієнтів та просуванні готельних послуг на туристичному ринку. Проте у багатьох випадках маркетингова діяльність здійснюється окремо від основних операційних процесів готелю. Це може призводити до ситуацій, коли рекламні кампанії, спеціальні пропозиції або акційні програми не повністю узгоджуються з можливостями служб, які безпосередньо забезпечують обслуговування гостей. Наприклад, проведення масштабних рекламних заходів без попереднього узгодження з операційними підрозділами може спричинити перевантаження служби прийому та розміщення або служби номерного фонду у періоди високого попиту.

Отже, можна зробити висновок, що організаційна структура готелю «Континенталь» є достатньо ефективною для забезпечення стабільного

функціонування підприємства та надання якісних готельних послуг. Вона відповідає класичній моделі управління готельними підприємствами, що передбачає чітку ієрархію, функціональний розподіл обов'язків та централізований контроль діяльності підрозділів. Разом з тим підвищення ефективності управління можливе шляхом удосконалення системи внутрішніх комунікацій, посилення ролі маркетингового управління та впровадження сучасних інформаційних технологій у процес організації діяльності готелю.

2.3. Виявлення проблем та резервів удосконалення структури

Аналіз функціонування організаційної структури готелю «Континенталь» у місті Києві дає можливість не лише оцінити її ефективність, але й визначити основні проблеми, що виникають у процесі управління підприємством, а також виявити резерви для її подальшого вдосконалення. У сучасних умовах розвитку готельної індустрії організаційна структура повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Тому своєчасне виявлення недоліків управління дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку готельних послуг.

Готель «Континенталь» розташований у центральній частині Києва, що є важливим туристичним і діловим районом столиці. Така локація забезпечує значний потік клієнтів, зокрема туристів, бізнес-мандрівників та учасників міжнародних заходів. Разом з тим високий рівень конкуренції серед готельних підприємств Києва вимагає постійного вдосконалення системи управління та організації роботи персоналу. Однією з найсуттєвіших проблем функціонування організаційної структури готелю «Континенталь» у Києві є надмірна централізація управлінських функцій, яка проявляється у концентрації практично всіх ключових рішень у руках керівництва підприємства, зокрема директора готелю та його заступників [20]. У сучасних умовах готельного бізнесу така централізація створює певні обмеження для ефективної діяльності, оскільки адміністративно-управлінський персонал не

лише координує загальну роботу всіх служб, але й бере на себе вирішення оперативних питань, що виникають у процесі обслуговування гостей. Наприклад, адміністрація повинна контролювати бронювання номерів, відстежувати завантаженість номерного фонду, погоджувати графіки роботи служб, розподіляти додаткові ресурси для прибирання та технічного обслуговування, а також реагувати на скарги та спеціальні запити клієнтів.

Особливо критично це проявляється у періоди високої завантаженості готелю – під час проведення міжнародних конференцій, бізнес-форумів, виставок або туристичного сезону, коли кількість гостей суттєво зростає. У такі періоди керівництво змушене одночасно опрацьовувати велику кількість оперативних питань: координувати роботу Front Office, контролювати підготовку номерного фонду до заселення, організовувати роботу ресторанної служби для обслуговування банкетів та конференцій, забезпечувати безперебійну роботу технічних систем готелю, а також оперативно приймати рішення щодо розподілу фінансових та матеріальних ресурсів. У результаті така концентрація обов'язків на керівництві призводить до перевантаження, зменшення часу для стратегічного планування та аналізу розвитку підприємства, а також до підвищення ризику помилок у процесі управління.

Крім того, надмірна централізація обмежує можливості підрозділів щодо прийняття самостійних рішень у межах їхньої компетенції. Наприклад, служба прийому та розміщення не завжди може самостійно коригувати графіки заселення або перенаправляти запити гостей до інших служб без погодження адміністрації, а служба номерного фонду не завжди має право приймати рішення щодо оптимізації розподілу персоналу на поверхах під час пікових навантажень. Це знижує оперативність реагування на потреби клієнтів і створює додатковий тиск на керівництво.

Ще однією значущою проблемою в організаційній структурі готелю «Континенталь» є недостатній рівень координації між окремими підрозділами, що безпосередньо впливає на ефективність обслуговування гостей та загальну продуктивність підприємства. Готельні служби – прийому та розміщення

гостей (Front Office), номерного фонду (Housekeeping), ресторанного обслуговування та технічна служба – тісно взаємопов'язані, оскільки успішне виконання завдань кожного підрозділу залежить від узгодженості дій інших служб. Наприклад, адміністрація Front Office повинна повідомляти службу номерного фонду про прибуття нових гостей, зміни категорії номера або спеціальні побажання клієнтів щодо обслуговування, а технічна служба повинна оперативно реагувати на повідомлення про несправності інженерних систем, кондиціонерів чи сантехніки.

У разі несвоєчасної або неповної передачі інформації можуть виникати суттєві організаційні труднощі. Наприклад, якщо служба номерного фонду не отримує завчасно дані про зміни бронювань або пізнє заселення гостей, підготовка номерів може бути затримана, що призводить до незручностей для клієнтів і зниження рівня їх задоволеності. Аналогічно, якщо технічна служба не отримує оперативних повідомлень про несправності обладнання або потребу в ремонті, це може призвести до простою інженерних систем, що негативно впливає на комфорт гостей та безпеку приміщень.

Недостатня координація також позначається на роботі ресторанної служби. Наприклад, під час організації банкетів, конференцій або корпоративних заходів відсутність чіткої комунікації між Front Office та ресторанним відділом може призвести до невірної планування обслуговування, недостатньої кількості персоналу або порушення графіка подачі страв. Такі збої знижують рівень сервісу та негативно впливають на репутацію готелю, оскільки клієнти очікують бездоганної організації заходів та швидкого реагування на їхні потреби.

Додатково слід зазначити, що недостатній рівень координації часто пов'язаний із відсутністю єдиної системи управління інформаційними потоками. На даний момент взаємодія між підрозділами здійснюється переважно за допомогою усних повідомлень, телефонних дзвінків або електронної пошти, що не завжди гарантує своєчасне інформування. Це створює ризики для швидкого реагування на зміни в графіку заселення,

спеціальні побажання гостей, аварійні ситуації або проведення комплексних заходів.

Ще однією важливою проблемою функціонування організаційної структури готелю «Континенталь» у Києві є недостатній рівень інтеграції маркетингової діяльності з операційними процесами підприємства. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу маркетинг є не лише інструментом просування послуг і залучення нових клієнтів, але й ключовим чинником формування позитивного іміджу готелю, підвищення рівня завантаженості номерного фонду та збільшення доходів підприємства. Водночас ефективність маркетингових стратегій значною мірою залежить від того, наскільки тісно вони інтегровані з діяльністю служб, які безпосередньо відповідають за обслуговування гостей, зокрема Front Office, служби номерного фонду, ресторанного обслуговування та технічної служби.

У готелі «Континенталь» маркетинговий відділ виконує основні функції щодо просування готельних послуг, розробки акційних пропозицій, проведення рекламних кампаній, співпраці з туристичними агентствами та корпоративними клієнтами. Проте у ряді випадків відсутність чіткої координації між маркетинговим підрозділом і операційними службами призводить до організаційних розривів. Наприклад, у періоди проведення рекламних кампаній або спеціальних пропозицій для корпоративних клієнтів може виникнути ситуація, коли кількість бронювань перевищує реальні можливості номерного фонду або ресурсів ресторанного та технічного забезпечення. Це створює додаткове навантаження на службовців Front Office, покоївок та технічний персонал, підвищує ризик помилок у розподілі номерів, організації банкетів або обслуговуванні заходів, а також може негативно вплинути на рівень задоволеності гостей.

Ще одним аспектом недостатньої інтеграції є те, що маркетингові акції іноді не враховують сезонні коливання попиту та можливості оперативного реагування на несподівані зміни у завантаженості готелю. Наприклад, при плануванні спеціальних пропозицій на святкові періоди або під час

проведення міжнародних конференцій маркетинговий підрозділ може не мати достатньої інформації про фактичну завантаженість номерного фонду, наявність вільних ресурсів ресторанної служби чи можливості технічної підтримки приміщень. У таких умовах реалізація акцій або заходів може бути ускладнена або навіть неможлива без додаткового залучення ресурсів, що збільшує витрати і знижує рентабельність маркетингових ініціатив. Крім того, відсутність інтеграції маркетингової діяльності з операційними процесами готелю ускладнює збір і аналіз даних про ефективність рекламних заходів та потреби клієнтів. Наприклад, маркетинговий відділ не завжди має доступ до оперативної інформації про запити гостей, відгуки клієнтів, рівень задоволеності обслуговуванням та стан номерного фонду, що обмежує можливості для адаптації стратегій просування та коригування пропозицій у режимі реального часу. Це, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність готелю та уповільнює процес впровадження інноваційних сервісів і послуг [7].

Ще одним фактором, що потребує значного вдосконалення в організаційній структурі та управлінні готелем «Континенталь» у Києві, є недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій. У багатьох сучасних готельних підприємствах світу активно застосовуються автоматизовані системи управління готелем – Property Management System (PMS), які дозволяють централізовано і ефективно контролювати всі основні процеси обслуговування гостей та адміністративної діяльності. Впровадження таких систем дає змогу не лише оптимізувати роботу персоналу, але й значно підвищити точність обліку, швидкість обміну інформацією та загальну якість сервісу [28].

На даний момент у готелі «Континенталь» частково використовуються комп'ютерні програми для ведення бронювання та обліку гостей, проте їхня інтеграція з іншими службами обмежена. Це означає, що інформація про бронювання, зміни статусу номерів, спеціальні запити клієнтів або стан наявних ресурсів передається між службами вручну або через розрізнені електронні таблиці та листування. Такий підхід не забезпечує оперативного

обміну даними і часто призводить до дублювання роботи, помилок у бронюванні та затримок у реагуванні на потреби гостей. Наприклад, у разі одночасного прибуття кількох груп туристів або проведення банкетів і конференцій інформація про потреби гостей може не надійти вчасно до служби номерного фонду або ресторанного відділу, що створює ризики для якості обслуговування та комфорту клієнтів.

Автоматизовані системи PMS дозволяють централізовано вести облік номерного фонду, контролювати завантаженість кімнат, координувати роботу Front Office, Housekeeping, ресторанного та технічного підрозділів, а також обробляти дані про фінансові показники в режимі реального часу. Наприклад, завдяки таким системам можна автоматично оновлювати інформацію про наявність вільних номерів, відстежувати статус прибирання і підготовки кімнат, оперативно формувати графіки роботи персоналу, а також аналізувати статистику завантаженості, середню тривалість перебування гостей та ефективність маркетингових акцій.

Впровадження сучасної інформаційної системи дозволило б не лише підвищити оперативність прийняття рішень керівництвом, але й делегувати частину завдань керівникам служб, зменшуючи перевантаження адміністрації. Крім того, інтеграція PMS з маркетинговими та фінансовими інструментами дає змогу відстежувати ефективність акцій та спеціальних пропозицій у реальному часі, адаптувати пропозиції до поточного попиту та покращувати планування ресурсів готелю.

Поряд із виявленими проблемами аналіз організаційної структури готелю «Континенталь» дозволяє визначити низку резервів для її вдосконалення. Одним із основних напрямів підвищення ефективності управління є делегування частини управлінських повноважень керівникам структурних підрозділів. Це дозволить зменшити навантаження на адміністрацію готелю, підвищити оперативність прийняття рішень та сприятиме розвитку управлінських компетенцій персоналу.

Важливим резервом підвищення ефективності організаційної структури є також удосконалення системи внутрішніх комунікацій між службами готелю. Для цього доцільно впроваджувати сучасні цифрові інструменти управління, що забезпечують швидкий обмін інформацією між підрозділами та дозволяють координувати їхню діяльність у режимі реального часу [5]. Крім того, перспективним напрямом розвитку організаційної структури готелю є посилення ролі маркетингової діяльності. Створення окремого маркетингового підрозділу або розширення функцій існуючого відділу дозволить активніше просувати готельні послуги на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку, залучати нових клієнтів і підвищувати рівень завантаженості номерного фонду.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що організаційна структура готелю «Континенталь» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства, проте потребує певного вдосконалення. Основними напрямками підвищення її ефективності є оптимізація системи управління, покращення взаємодії між підрозділами, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток маркетингової діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ «КОНТИНЕНТАЛЬ»

3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації структурних підрозділів і управлінських ланок

Для підвищення ефективності організаційної структури готелю «Континенталь» у Києві пропонується комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структурних підрозділів та управлінських ланок. Одним із ключових напрямів є впровадження більш гнучкої матричної моделі управління, що поєднує функціональні та проектні канали комунікації. У межах такої моделі кожна служба готелю – Front Office, Housekeeping, ресторанна служба, технічний персонал і маркетинговий відділ – зберігає свої основні функції, проте одночасно бере участь у проектних групах, які відповідають за стратегічні цілі підприємства, зокрема за якість обслуговування, цифрову трансформацію та розвиток сервісів. Це дозволяє делегувати частину оперативних рішень керівникам підрозділів, зменшити перевантаження адміністрації та підвищити швидкість прийняття рішень, особливо у періоди високої завантаженості, наприклад під час конференцій або святкових сезонів.

Ще одним напрямом оптимізації є створення служби операційного контролю, яка координуватиме діяльність усіх служб у режимі реального часу. Така служба відповідатиме за моніторинг завантаженості номерного фонду, контроль графіків прибирання та підготовки номерів, оперативне вирішення технічних проблем, а також забезпечення швидкого реагування на спеціальні запити гостей. Впровадження цього підрозділу дозволить зменшити кількість помилок, пов'язаних із ручною обробкою інформації, і значно полегшить роботу адміністрації, дозволивши керівництву зосередитися на стратегічному плануванні розвитку готелю.

Важливим аспектом удосконалення є посилення ролі маркетингового відділу. Рекомендується створити інтегровану структуру, де маркетинг

працює у тісній взаємодії з операційними службами, забезпечуючи узгодженість акцій та спеціальних пропозицій з реальними можливостями готелю щодо ресурсів і обслуговування. Маркетинговий підрозділ повинен аналізувати запити та відгуки клієнтів, координувати акції з Front Office, Housekeeping, ресторанною та технічною службами, а також враховувати сезонні коливання попиту. Це дозволить уникати ситуацій, коли рекламні кампанії перевищують фактичні можливості готелю, знижуючи ризик помилок у бронюванні, організації заходів та обслуговуванні клієнтів.

Ще одним важливим напрямом оптимізації є впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема автоматизованої системи управління готелем (Property Management System, PMS). Використання PMS дозволяє централізовано контролювати бронювання номерів, автоматично оновлювати інформацію про наявність вільних кімнат, координувати роботу служб у режимі реального часу, обліковувати клієнтів, платежі та статистичні показники. Автоматизація процесів зменшує ймовірність помилок, підвищує швидкість обміну інформацією та звільняє адміністрацію від рутинних операцій, дозволяючи приділяти більше часу стратегічному управлінню.

Впровадження інтегрованої комунікаційної платформи є ще одним важливим заходом, що дозволяє оптимізувати внутрішню взаємодію підрозділів. За допомогою такої платформи Front Office, Housekeeping, ресторанна та технічна служби отримують єдине інформаційне поле для обміну даними, контролю статусу завдань та обліку спеціальних запитів гостей. Це зменшує затримки у передачі інформації, усуває дублювання роботи та підвищує загальну оперативність виконання завдань. Делегування повноважень начальникам служб є додатковим механізмом підвищення ефективності організаційної структури. Керівники Front Office можуть самостійно коригувати графіки заселення та обслуговування гостей у межах визначених правил, керівники Housekeeping і технічної служби – розподіляти ресурси та персонал без щоденного погодження з адміністрацією. Такий підхід

підвищує автономію підрозділів, пришвидшує прийняття рішень та розвиває управлінські компетенції серед середнього персоналу.

В результаті реалізації зазначених заходів очікується підвищення оперативності прийняття рішень, зменшення навантаження на адміністрацію, покращення координації між службами, підвищення якості обслуговування гостей та ефективніше використання ресурсів готелю. Оптимізація структурних підрозділів і управлінських ланок дозволить зробити організаційну структуру більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення високого рівня сервісу, що зміцнить конкурентні позиції готелю «Континенталь» на ринку готельних послуг у Києві.

3.2. Впровадження сучасних методів управління та підвищення ефективності взаємодії підрозділів

У сучасних умовах готельний бізнес стикається з високими вимогами щодо якості обслуговування, оперативності прийняття рішень і ефективності взаємодії між службами. Ці вимоги зумовлені, зокрема, високою конкуренцією на ринку готельних послуг у Києві, інтенсивним потоком туристів і бізнес мандрівників, а також очікуваннями сучасних гостей щодо швидкого та персоналізованого сервісу. Тому удосконалення методів управління і комунікації між підрозділами готелю є критично важливим для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Одним із найважливіших і стратегічно значущих напрямків модернізації управління готелем «Континенталь» у Києві є впровадження системи автоматизованого управління готелем – Property Management System (PMS). Ця система є комплексною цифровою платформою, яка об'єднує всі основні функції управління готельним підприємством і дозволяє централізовано контролювати та автоматизувати ключові операційні процеси. Зокрема, PMS забезпечує повний цикл обробки бронювань, починаючи від надходження заявки на бронювання через веб-сайт або онлайн-туристичні агентства (OTA), до підтвердження та реєстрації гостей під час їхнього прибуття. Це дозволяє

знижити ймовірність помилок, пов'язаних із подвійними бронюваннями або неправильним внесенням даних, а також прискорює процес поселення гостей.

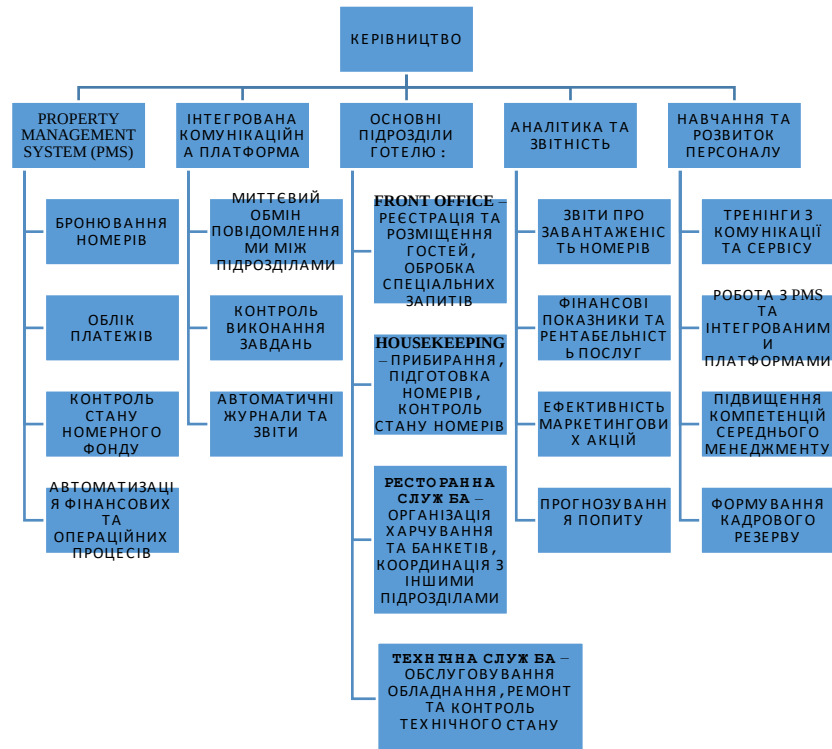


Рис. 3.1. Взаємодія підрозділів готелю «Континенталь»

Система також автоматизує облік платежів і фінансових операцій, включаючи виставлення рахунків, контроль оплати номерів та додаткових послуг, що значно зменшує ручну роботу фінансового та адміністративного персоналу. Наприклад, при оплаті номеру карткою або онлайн платіжною системою PMS автоматично оновлює стан рахунку клієнта та відображає інформацію у звітах для бухгалтерії та керівництва готелю.

Крім цього, PMS дозволяє контролювати стан номерного фонду в реальному часі, відстежуючи зайнятість кімнат, стан прибирання, готовність номерів до поселення, технічний стан обладнання та меблів. Завдяки цьому керівники служб – Front Office, Housekeeping та технічної служби – отримують миттєву інформацію про потреби та стан об'єкта, що дозволяє оперативно розподіляти ресурси, коригувати графіки роботи персоналу та уникати ситуацій, коли номер не готовий до заселення вчасно. Сучасні PMS-системи мають інтегровані модулі для управління бронюванням через онлайн-канали

продажу, що дає змогу автоматично синхронізувати інформацію про доступність номерів на всіх платформах – від сайту готелю до популярних туристичних агрегаторів. Це дозволяє не лише підвищити завантаженість номерного фонду, але й зменшити ризик надмірних бронювань та конфліктів у графіках заселення.

Важливою складовою PMS є аналітичний модуль, який формує звіти щодо завантаженості, середньої тривалості перебування гостей, фінансових показників та ефективності маркетингових кампаній. Такі звіти дозволяють керівництву оперативно аналізувати діяльність готелю, планувати стратегічні кроки та приймати рішення на основі реальних даних. Завдяки впровадженню PMS значно зменшується обсяг рутинної роботи персоналу, підвищується точність і швидкість обміну інформацією між підрозділами, зменшується ризик людських помилок і подвійної роботи. Наприклад, якщо кілька груп гостей прибувають одночасно або проводяться банкетні заходи, система автоматично координує завдання між службами, формує чергові списки кімнат і необхідний персонал для обслуговування, а адміністрація отримує повну картину завантаженості та ресурсів у режимі реального часу. У результаті продуктивність персоналу підвищується, оперативність прийняття рішень зростає, а якість обслуговування гостей значно покращується.

Важливою перевагою сучасних систем управління готелем Property Management System (PMS) є можливість їх інтеграції з різними цифровими платформами та технологічними рішеннями, які використовуються у сфері гостинності. Насамперед йдеться про інтеграцію з каналами онлайн-бронювання (Online Travel Agencies – OTA), офіційними сайтами готелів, системами управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платіжними сервісами та іншими інформаційними системами. Завдяки такій інтеграції створюється єдиний інформаційний простір, у якому всі підрозділи готелю працюють з актуальними даними в режимі реального часу.

Для готелю «Континенталь» у Києві це має особливо важливе значення, оскільки значна частина бронювань у сучасних умовах здійснюється через

глобальні онлайн-платформи. Через інтеграцію PMS із такими каналами бронювання система автоматично синхронізує інформацію про наявність номерів, їхню категорію, ціну та умови проживання. Коли гість бронює номер через сайт готелю або одну з міжнародних платформ бронювання, інформація миттєво надходить до внутрішньої системи управління готелем. У свою чергу, система автоматично оновлює дані про доступність номерного фонду на всіх підключених каналах продажу. Це дозволяє уникнути ситуацій подвійного бронювання та забезпечує точний контроль за завантаженістю готелю.

Інтеграція PMS з внутрішніми підрозділами підприємства також значно підвищує ефективність взаємодії між службами. У процесі роботи готелю інформація про стан номерного фонду постійно змінюється: гості виселяються, нові клієнти прибувають, деякі номери потребують прибирання або технічного обслуговування. Завдяки автоматизованій системі ці зміни миттєво фіксуються і передаються відповідним підрозділам. Наприклад, після виїзду гостя адміністратор служби прийому та розміщення змінює статус номеру у системі, після чого служба Housekeeping автоматично отримує повідомлення про необхідність проведення прибирання. Працівники служби покоївок можуть бачити список номерів, які потребують підготовки до нового заселення, а після завершення прибирання відзначають у системі, що номер готовий до використання.

У цей же момент Front Office отримує оновлену інформацію про готовність номеру до заселення. Це дозволяє адміністраторам оперативно розміщувати гостей без додаткових перевірок або телефонних дзвінків між службами. У готелях середнього та високого рівня завантаженості, де щодня здійснюється велика кількість заселень і виселень, така автоматизація суттєво скорочує час обслуговування гостей та зменшує навантаження на персонал.

Крім того, PMS може бути інтегрована з ресторанною службою, службою конференц-сервісу та технічним підрозділом готелю. Наприклад, якщо гість замовляє додаткові послуги – сніданок, обслуговування номеру, відвідування ресторану або організацію заходу, інформація автоматично

передається у відповідні служби та фіксується у рахунку клієнта. Це дозволяє уникнути втрати інформації про надані послуги та забезпечує точний фінансовий облік. Технічна служба, у свою чергу, може отримувати повідомлення про необхідність ремонту або технічної перевірки номеру, якщо персонал виявив несправність обладнання під час прибирання. Завдяки постійному обміну даними між підрозділами в режимі реального часу значно підвищується координація роботи персоналу. Керівництво готелю може оперативнo контролювати рівень завантаженості номерного фонду, ефективність використання ресурсів, швидкість обслуговування гостей та роботу окремих служб [11]. У результаті зменшується кількість організаційних помилок, підвищується швидкість виконання операційних процесів і покращується загальний рівень сервісу.

Ще одним ключовим напрямком підвищення ефективності організаційної структури готелю «Континенталь» у Києві є впровадження сучасних інтегрованих комунікаційних платформ, які забезпечують високий рівень взаємодії між усіма службами та підрозділами підприємства. На сьогодні такі платформи представляють собою цифрові рішення, які об'єднують функціонал корпоративних чат-сервісів, систем обліку завдань і мобільних додатків для персоналу. Вони створюють єдине інформаційне поле, де кожен співробітник має доступ до актуальної інформації про внутрішні операції готелю в режимі реального часу, що особливо важливо для забезпечення скоординованої роботи при високій завантаженості підприємства.

За допомогою таких платформ працівники служб Front Office, Housekeeping, ресторанної служби, технічного персоналу та маркетингового відділу можуть швидко передавати повідомлення про зміни у бронюваннях, спеціальні запити гостей, графіки прибирання номерів, організацію заходів або технічні неполадки [18]. Наприклад, якщо адміністратор Front Office отримує запит на зміни в заселенні або додаткові побажання клієнта, він миттєво передає цю інформацію у службу номерного фонду та технічну

службу через мобільний додаток, де її бачить відповідний персонал і може оперативно відреагувати. Аналогічно, технічний підрозділ може повідомляти Housekeeping або адміністрацію про завершення ремонту обладнання, що дозволяє швидко оновити статус номерів у системі і забезпечити готовність до прийому гостей.

Крім миттєвого обміну інформацією, сучасні інтегровані платформи забезпечують ведення автоматичних журналів обміну повідомленнями, де фіксуються всі дії та рішення персоналу. Це підвищує прозорість операцій та дозволяє керівництву контролювати виконання завдань без необхідності особистого втручання в кожен процес. Щоденні та тижневі звіти, які генеруються системою, відображають стан виконання завдань, ефективність роботи кожного підрозділу та окремих співробітників, що сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності персоналу.

Особливо корисними такі платформи стають у періоди пікових навантажень – під час проведення міжнародних конференцій, святкових заходів або туристичних сезонів. У ці дні швидкість обміну інформацією та скоординованість дій визначають рівень задоволеності гостей та якість обслуговування. Наприклад, під час організації банкетів або корпоративних заходів завдяки інтегрованій платформі ресторанна служба отримує дані про точну кількість гостей, спеціальні побажання щодо меню та час подачі страв одночасно з Front Office та службою номерного фонду [10]. Це дозволяє уникати затримок у підготовці номерів, помилок у розміщенні гостей або невідповідності замовлень ресурсам підприємства.

Додатково, інтегровані платформи дозволяють відстежувати всі запити і звернення клієнтів, що надходять через онлайн-канали або внутрішні комунікації, у єдиному інформаційному просторі. Це створює можливість для аналітики: керівництво та маркетинговий відділ можуть оперативно визначати тенденції у запитах гостей, оцінювати ефективність акцій, виявляти вузькі місця у процесі обслуговування та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Удосконалення внутрішніх комунікацій у готелі «Континенталь» передбачає не лише технічну інтеграцію інформаційних систем, але й організацію регулярних оперативних нарад між начальниками служб та представниками ключових підрозділів. Такі наради можуть проводитися щодня або щотижня, залежно від рівня завантаженості готелю та поточних завдань. Мета цих зустрічей полягає у координації дій усіх служб, своєчасному виявленні проблем та обговоренні стратегій їхнього оперативного вирішення.

Наприклад, під час щоденної ранкової наради керівник Front Office повідомляє про очікувану кількість прибуття і виїздів гостей, наявність спеціальних запитів або зміни у бронюваннях, що дозволяє службі номерного фонду оптимально розподілити персонал для підготовки номерів та запобігти затримкам у заселенні. Одночасно технічна служба інформує про планові та аварійні роботи, що можуть вплинути на комфорт гостей, а ресторанна служба повідомляє про організацію сніданків, банкетів або конференцій.

Щотижневі наради більш орієнтовані на планування та аналіз попереднього періоду: оцінюється ефективність виконання заходів, обговорюються труднощі, які виникли у взаємодії між підрозділами, та формуються рекомендації щодо оптимізації роботи. Такий підхід дозволяє заздалегідь прогнозувати пікові навантаження, наприклад під час проведення міжнародних конференцій або святкових періодів, і забезпечити готовність усіх служб до ефективного виконання своїх завдань.

Регулярні оперативні наради сприяють кращому розумінню поточних пріоритетів та формують колективну відповідальність між службами. Вони також дозволяють адміністрації швидко реагувати на виниклі проблеми, коригувати графіки роботи персоналу та оперативно вирішувати суперечливі ситуації між підрозділами. Наприклад, якщо виявляється невідповідність між кількістю бронювань і ресурсами ресторанної служби, рішення про додаткові ресурси або зміни у графіках подається безпосередньо на нараді та одразу імплементується службами.

Впровадження аналітики даних і регулярної звітності є одним із ключових сучасних методів підвищення ефективності управління готелем «Континенталь». Сучасні системи автоматизованого управління, такі як Property Management System (PMS), разом із цифровими панелями керування дозволяють збирати та опрацьовувати великий обсяг інформації про всі основні процеси роботи готелю [32]. Зокрема, формуються детальні звіти щодо рівня завантаженості номерного фонду, кількості та категорій бронювань, середньої тривалості перебування гостей, фінансових показників – доходів і витрат, рентабельності окремих послуг, а також ефективності маркетингових кампаній та акційних пропозицій [10].

Аналіз цих даних дає керівництву можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, на основі інформації про завантаженість готелю можна коригувати тарифи на проживання, визначати оптимальну кількість персоналу для обслуговування гостей у пікові періоди та планувати графіки прибирання номерів та організації банкетів і конференцій. Звіти про ефективність маркетингових акцій дозволяють оцінити, які рекламні кампанії приносять найбільший прибуток, а які вимагають корекції, що допомагає більш точно розподіляти бюджет на просування послуг.

Крім того, аналітика дає змогу прогнозувати майбутній попит на готельні послуги з урахуванням сезонних коливань, ділових заходів у Києві, туристичних потоків та інших зовнішніх факторів. Наприклад, на підставі історичних даних і тенденцій завантаженості можна передбачити збільшення кількості бронювань під час проведення міжнародних конференцій або святкових періодів і завчасно підготувати необхідні ресурси – додатковий персонал, запас продуктів у ресторані, готовність номерного фонду до одночасного поселення великих груп гостей.

Важливою складовою підвищення ефективності взаємодії підрозділів у готелі «Континенталь» є системне впровадження принципів безперервного навчання та професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах готельної індустрії високий рівень обслуговування та швидкість реагування на потреби

клієнтів значною мірою залежать від компетентності співробітників, їх здатності працювати в команді та ефективно використовувати цифрові інструменти управління [32].

Для досягнення цих цілей у готелі рекомендується впроваджувати регулярні навчальні програми та тренінги, спрямовані на підвищення ключових професійних навичок. Зокрема, Front Office проходить тренінги з ефективної комунікації з гостями, роботи з системами бронювання та CRM, обробки скарг і спеціальних запитів клієнтів. Housekeeping отримує навчання щодо сучасних стандартів прибирання, безпеки використання технічного обладнання, оптимального розподілу ресурсів і роботи з інструментами планування завантаженості номерного фонду. Ресторанна служба підвищує компетенції у сфері обслуговування банкетів, корпоративних заходів, сервісного етикету та організації логістики кухонних і обслуговуючих процесів. Технічні працівники готелю проходять навчання щодо обслуговування інженерних систем, роботи з сучасним обладнанням та швидкого реагування на аварійні ситуації.

Окрім практичних навичок, навчальні програми включають розвиток компетенцій з використання цифрових інструментів, зокрема Property Management System (PMS), інтегрованих комунікаційних платформ та аналітичних панелей управління. Це дозволяє співробітникам швидко отримувати актуальну інформацію, координувати дії між службами та зменшувати ризик затримок і помилок [9].

Додатково впровадження регулярних оцінювань ефективності роботи персоналу та проведення майстер-класів сприяє формуванню кадрового резерву для середнього менеджменту [24]. Такий підхід забезпечує готовність підрозділів брати на себе частину управлінських функцій, підвищує автономію та відповідальність співробітників і значно прискорює прийняття рішень у періоди високого завантаження готелю, наприклад під час проведення конференцій, виставок або святкових заходів.

Таблиця 3.2

**Заходи та інструменти підвищення ефективності
управління та взаємодії підрозділів готелю «Континенталь»**

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Впровадження PMS	Централізоване управління бронюванням, реєстрацією гостей, обліком платежів, станом номерного фонду; автоматичне оновлення даних про наявність номерів; інтеграція з OTA, CRM та внутрішніми службами	Зменшення помилок, прискорення заселення та обробки бронювань, підвищення продуктивності персоналу
Інтегровані комунікаційні платформи	Єдине інформаційне поле для всіх служб; мобільні додатки для персоналу; автоматичні журнали обміну повідомленнями та щоденні звіти	Швидкий обмін інформацією між підрозділами, прозорість операцій, підвищення дисципліни і відповідальності персоналу
Регулярні оперативні наради	Щоденні та щотижневі наради керівників служб для обговорення завантаженості, графіків, спеціальних запитів та організації заходів	Краще розуміння пріоритетів, своєчасна координація дій, зменшення організаційних помилок
Аналітика та звітність	Генерація звітів щодо завантаженості, фінансових показників, ефективності маркетингових кампаній, середньої тривалості перебування гостей	Обґрунтоване прийняття управлінських рішень, оптимізація ресурсів, прогнозування попиту, підвищення ефективності маркетингу
Навчання та розвиток персоналу	Регулярні тренінги, майстер-класи, оцінка ефективності роботи, розвиток цифрових та управлінських компетенцій	Підвищення компетентності персоналу, оперативність взаємодії служб, формування кадрового резерву для середнього менеджменту

Отже, впровадження сучасних методів управління – автоматизованих PMS систем, інтегрованих комунікаційних платформ, регулярних координаційних нарад, аналітики даних і навчання персоналу – суттєво підвищує ефективність взаємодії між службами готелю «Континенталь», оптимізує внутрішні процеси та робить обслуговування гостей більш оперативним і якісним. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати високий рівень сервісу, але й зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку готельних послуг у місті Києві.

3.3. Очікувані результати впровадження удосконалень та рекомендації щодо реалізації пропозицій

Удосконалення організаційної структури готелю «Континенталь» шляхом впровадження сучасних управлінських інструментів та цифрових технологій має призвести до кількох конкретних, вимірюваних позитивних результатів, які суттєво підвищать ефективність діяльності підприємства, покращать якість обслуговування гостей та підсилять його конкурентні позиції на ринку готельних послуг у місті Києві. Перше очікуване позитивне наслідки – сукупне зростання операційної ефективності. Впровадження автоматизованої системи управління готелем (Property Management System – PMS) дозволяє скоротити рутинні адміністративні завдання та значно зменшити витрати часу персоналу на такі операції, як обробка бронювань, реєстрація гостей, облік платежів та оформлення звітності [6]. Згідно з даними великого дослідження, системи PMS дозволяють готелям економити від 2 до понад 10 годин робочого часу щотижня на одного співробітника, що в сумі перевищує 500 годин щороку на одну власність – це величезний резерв для підвищення продуктивності праці.

Другим важливим результатом буде підвищення фінансових показників діяльності готелю. Сучасні PMS платформи не лише автоматизують операції, а й безпосередньо сприяють збільшенню доходів через функції оптимізації тарифів, автоматичні допродажі послуг (upselling), оптимізацію каналів розподілу та прямі бронювання, що може збільшувати виручку. За даними тих же міжнародних досліджень, більшість готелів відзначили прямий приріст доходів та значну економію витрат після впровадження сучасних PMS. Удосконалення внутрішньої взаємодії підрозділів за допомогою інтегрованих комунікаційних платформ і чітких процедур передачі інформації має забезпечити покращення якості сервісу і оперативності реагування на запити гостей. Своєчасна координація між Front Office, службою номерного фонду, ресторанною службою та технічними підрозділами дозволить мінімізувати затримки, уникати помилок у бронюваннях та підготовці номерів, а також

підвищити рівень задоволеності гостей – це критично важливо у конкурентному середовищі, де гості очікують швидкого, персоналізованого та безперебійного обслуговування [6].

Впровадження регулярних оперативних нарад, аналітики даних та навчання персоналу підвищить якість управлінських рішень. Завдяки структурованому аналізу даних про завантаженість номерів, фінансові показники, ефективність маркетингових акцій чи сезонні коливання попиту, керівництво зможе своєчасно коригувати стратегії, оптимізувати ціноутворення, планувати ресурси та розподіляти персонал, що в довгостроковій перспективі сприятиме стабільності бізнесу та зростанню прибутковості. Подібні аналітичні підходи дозволяють не лише оперативно реагувати на зміни, а й прогнозувати майбутні тенденції ринку.

Таблиця 3.3.

Очікувані фінансові результати готелю
до та після впровадження удосконалень

Показник	Дані 2023	Дані 2024/2025	Очікуване покращення через удосконалення
Заповнюваність	30%	42%	+5–8 п.п.
Середня ціна номеру	1987 грн	2520 грн	+10–15%
RevPAR (дохід на доступний номер)	543 грн	1048 грн	+15–25%
RevPAR (преміум сегмент 5*)	55 USD	76 USD (2025)	+10–20%
Середня тривалість перебування (дії)	1.7 дні	1.8–2.0 дні	+0.1–0.3 дні
Час обробки бронювання / обслуговування	5–10 хв / дія	2–4 хв після PMS	–40%
Витрати на адміністрування (%)	12–15% від доходу	8–10%	–3–5 п.п.
Кількість помилок у бронюваннях	5–8%	1–2%	–3–6 п.п.
Індекс задоволеності гостей (NPS)	65/100	75–85/100	+10–20 балів

Крім того, впровадження безперервних програм навчання й оцінювання результатів персоналу має сприяти підвищенню компетентності співробітників, зростанню їх мотивації та рівня професійної культури [24]. Це

зменшує плинність кадрів, забезпечує якісніше обслуговування гостей, а також формує кадровий резерв для середнього менеджменту, що є важливою умовою сталого розвитку готелю.

У 2024 році готелі Києва демонстрували стійке зростання попиту, про що свідчить досягнення середнього рівня заповнюваності близько 42% проти приблизно 30% у 2023 році. Це свідчить про підвищення активності туристичного та ділового сегментів і загальне відновлення ринку готельних послуг після періодів нестабільності. Впровадження удосконалень в організації та комунікації всередині готельного підприємства дозволяє додатково підвищити рівень заповнюваності, оскільки гості отримують більш якісний сервіс, а ризик помилок при бронюванні значно зменшується. Кожна операція обробляється швидше і точніше завдяки централізованій системі управління, що забезпечує синхронізацію всіх підрозділів і мінімізує можливість подвійного бронювання або затримок у заселенні.

Середня ціна номеру у столиці зросла у 2024 році, відображаючи підвищену увагу гостей до якості обслуговування та рівня сервісу. Зростання ціни стало можливим завдяки покращеній організації робочих процесів та ефективному використанню цифрових платформ для управління бронюваннями [32]. Це дозволяє готелям обґрунтовано підвищувати тарифи на свої послуги без ризику втрати попиту, оскільки підвищується задоволеність гостей та оперативність надання сервісу, що стимулює повторні бронювання та позитивні відгуки.

Показник доходу на доступний номер у Києві майже подвоївся у 2024 році порівняно з 2023 роком, досягнувши приблизно 1048 гривень. Такий результат свідчить про те, що готель може отримувати значно більший дохід на кожен доступний номер завдяки підвищеній завантаженості та оптимізації тарифної політики. Збільшення даного показника відображає не лише зростання кількості заселених номерів, а й ефективність управлінських рішень, що дозволяють збільшити прибутковість кожного об'єкта номерного фонду.

Що стосується преміального сегменту 5*, у першому кварталі 2025 року показники доходу на доступний номер у преміум готелях Києва досягли близько 76 доларів США. Вища якість обслуговування, досягнута завдяки впровадженню автоматизованих систем і інтегрованих цифрових платформ, дозволяє утримувати наявних клієнтів і залучати нових, що забезпечує стабільне збільшення доходів у преміальному сегменті. Автоматизація процесів, покращена координація між підрозділами та точне відображення даних у реальному часі сприяють підвищенню ефективності обслуговування гостей цього сегменту [8].

Впровадження PMS та інтегрованих комунікаційних платформ значно скорочує час обробки бронювань та взаємодії між службами готелю, що зменшує кількість технічних помилок і адміністративного навантаження. Автоматизоване ведення записів, синхронізація даних між Front Office, Housekeeping, ресторанною та технічною службами дозволяє прискорити прийняття рішень, уникати повторної роботи та оперативно реагувати на зміни в завантаженості номерного фонду. У результаті персонал може приділяти більше уваги якості обслуговування гостей, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи готелю та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури та системи управління готелем «Континенталь» повинна здійснюватися поетапно та комплексно, із врахуванням специфіки діяльності підприємства, масштабу номерного фонду, структури підрозділів і потреб персоналу. Для забезпечення ефективності впровадження змін доцільно дотримуватися низки практичних рекомендацій, які дозволять мінімізувати ризики організаційних помилок та забезпечити стабільне функціонування підприємства під час переходу до нової системи управління [32].

Перш за все, важливим етапом є планове впровадження системи Property Management System (PMS). Реалізація цього процесу повинна починатися з ретельного аналізу потреб готелю та вибору програмного забезпечення, яке відповідає масштабу підприємства та специфіці його діяльності. Наприклад,

для готелів середнього та преміального сегменту, до яких належить готель «Континенталь», доцільно використовувати системи типу Opera PMS, Cloudbeds або Mews, які забезпечують централізоване управління бронюванням, облік гостей, контроль номерного фонду, автоматичне формування рахунків та інтеграцію з онлайн-каналами бронювання (Booking.com, Expedia, Agoda тощо). Важливо, щоб обрана система підтримувала інтеграцію з CRM-системами, системами управління доходами (Revenue Management System) та аналітичними модулями, що дозволяють керівництву отримувати оперативну інформацію про завантаженість номерів, структуру доходів, поведінку клієнтів та ефективність маркетингових каналів [29]. Перед повноцінним запуском системи рекомендується провести тестове впровадження на окремих операційних процесах (наприклад, у службі бронювання), що дозволить перевірити стабільність роботи програмного забезпечення та адаптувати його до внутрішніх процесів готелю.

Другим важливим напрямом реалізації пропозицій є поступове навчання персоналу. Після технічного встановлення PMS необхідно організувати системну програму підготовки працівників, яка включатиме як теоретичні заняття, так і практичні тренінги. Особливу увагу слід приділити співробітникам служби прийому та розміщення (Front Office), оскільки саме вони щоденно працюють із системою бронювання, оформленням гостей та фінансовими операціями. Працівники служби Housekeeping повинні отримати навички роботи з цифровими панелями управління станом номерів, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати статус кімнат (зайнята, вільна, потребує прибирання або ремонту). Фінансовий персонал має навчитися використовувати модулі обліку доходів і витрат, формування фінансової звітності та контролю платежів [11]. Навчання повинно проводитися поетапно, із можливістю повторних тренінгів і консультацій, що дозволить знизити рівень стресу серед працівників та забезпечити плавний перехід до нових методів роботи.

Не менш важливим аспектом є створення чітких процедур внутрішньої комунікації між підрозділами. Навіть за наявності сучасних цифрових систем ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від організаційної дисципліни та чіткості управлінських процесів. Для цього необхідно розробити формалізовані протоколи обміну інформацією між службами готелю, визначити відповідальних осіб за передачу даних та встановити стандартні часові рамки виконання операційних завдань. Наприклад, служба прийому та розміщення повинна негайно передавати інформацію про виселення гостей до служби Housekeeping для підготовки номерів до наступного заселення, а технічна служба повинна оперативно отримувати повідомлення про несправності обладнання. Додатково доцільно запровадити регулярні короткі оперативні наради керівників підрозділів (щоденні або щотижневі), під час яких обговорюються показники завантаженості номерного фонду, організація заходів, технічні проблеми та інші поточні питання. Така практика сприяє узгодженості дій різних служб та формуванню спільної відповідальності за результат роботи підприємства.

Наступним важливим елементом реалізації запропонованих змін є активне використання аналітичних даних та звітності для підтримки управлінських рішень. Сучасні PMS-системи генерують значну кількість статистичних та фінансових даних, які можуть використовуватися для аналізу діяльності готелю. Керівництво повинно регулярно аналізувати такі показники, як рівень завантаженості номерного фонду (Occupancy), середня ціна номеру (ADR), дохід на доступний номер, структура бронювань за каналами продажів, середня тривалість перебування гостей, сезонні коливання попиту тощо. На основі цих даних можна приймати обґрунтовані рішення щодо коригування тарифної політики, оптимізації маркетингових кампаній, планування персоналу та інвестицій у розвиток інфраструктури. Наприклад, аналіз сезонних коливань попиту дозволяє коригувати ціни на номери або запускати спеціальні акції для залучення клієнтів у періоди низької завантаженості.

Важливою складовою успішної реалізації пропозицій є моніторинг та оцінювання результатів впровадження змін. Для цього необхідно встановити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять об'єктивно оцінювати вплив удосконалень на діяльність готелю. До таких показників можуть належати скорочення часу обробки бронювань, підвищення рівня завантаженості номерного фонду, зростання показників ADR і доходу на доступний номер, зменшення кількості помилок у бронюваннях, скорочення часу підготовки номерів до заселення, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів, який можна вимірювати через рейтинги на онлайн-платформах або внутрішні опитування гостей. Регулярний аналіз цих показників дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти впровадження нових систем та коригувати управлінські рішення.

Отже, реалізація зазначених рекомендацій забезпечить комплексну модернізацію системи управління готелем «Континенталь», сприятиме підвищенню ефективності взаємодії підрозділів, покращенню якості обслуговування гостей та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг. Комплексний підхід до впровадження цифрових технологій, навчання персоналу та використання аналітичних інструментів створює передумови для довгострокового розвитку готелю та підвищення його фінансової результативності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та удосконалення організаційної структури підприємства готельного господарства на прикладі готелю «Континенталь». У процесі виконання роботи було проаналізовано сучасні підходи до побудови організаційних структур у сфері гостинності, оцінено ефективність функціонування структури управління досліджуваного підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи формування організаційної структури підприємств готельного господарства. Встановлено, що організаційна структура є важливим елементом системи управління підприємством, який визначає розподіл функцій між структурними підрозділами, порядок взаємодії між ними, рівень централізації управління та відповідальність персоналу. Вона забезпечує координацію діяльності працівників, ефективне використання ресурсів та створює умови для підвищення якості обслуговування клієнтів. Проаналізовано основні типи організаційних структур управління, що застосовуються у готельному бізнесі, зокрема лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізійну та матричну структури. Визначено, що вибір оптимальної організаційної структури залежить від масштабів підприємства, рівня розвитку ринку, кваліфікації персоналу, технологічних особливостей діяльності та стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності та організаційної структури готелю «Континенталь». Встановлено, що досліджуваний готель є сучасним підприємством преміум-класу з розвиненою системою управління та широким спектром послуг для гостей. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає централізоване управління та чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, такими як адміністративно-управлінський відділ,

служба прийому та розміщення гостей, служба номерного фонду, ресторанна служба, фінансово-бухгалтерський відділ та технічна служба. Проведений аналіз показав, що існуюча організаційна структура забезпечує належну координацію роботи персоналу, сприяє підтриманню високого рівня сервісу та створює умови для ефективного функціонування підприємства. Разом з тим у процесі дослідження було виявлено окремі проблеми, зокрема недостатній рівень координації між окремими підрозділами, обмежене використання сучасних цифрових технологій управління та недостатню інтеграцію маркетингової діяльності з операційними процесами готелю.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної структури готелю «Континенталь». Основними напрямками вдосконалення визначено оптимізацію управлінських ланок, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних інформаційних технологій управління. Зокрема, запропоновано застосування елементів матричної моделі управління, що дозволить поєднати функціональну та проектну координацію діяльності підрозділів і підвищити гнучкість управлінської системи. Також рекомендовано впровадження сучасної системи управління готелем (PMS), інтегрованих комунікаційних платформ для обміну інформацією між службами та розширення функцій маркетингового підрозділу з метою підвищення ефективності просування послуг готелю.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління підприємством, скоротити час прийняття управлінських рішень, покращити взаємодію між структурними підрозділами та підвищити рівень якості обслуговування клієнтів. Очікується, що впровадження сучасних інформаційних систем сприятиме автоматизації основних управлінських процесів, зменшенню кількості помилок у роботі персоналу та підвищенню оперативності обміну інформацією між службами.

Порівняння отриманих результатів дослідження з поставленими завданнями дозволяє зробити висновок, що всі визначені у роботі завдання

були виконані. Проведено теоретичний аналіз організаційних структур підприємств готельного господарства, здійснено оцінку ефективності функціонування організаційної структури готелю «Континенталь», визначено основні проблеми управління та розроблено обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності готелю «Континенталь» з метою підвищення ефективності організації управління та покращення якості готельних послуг. Запропоновані заходи можуть бути використані також іншими підприємствами готельного господарства для оптимізації організаційних структур управління, удосконалення системи внутрішніх комунікацій та підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

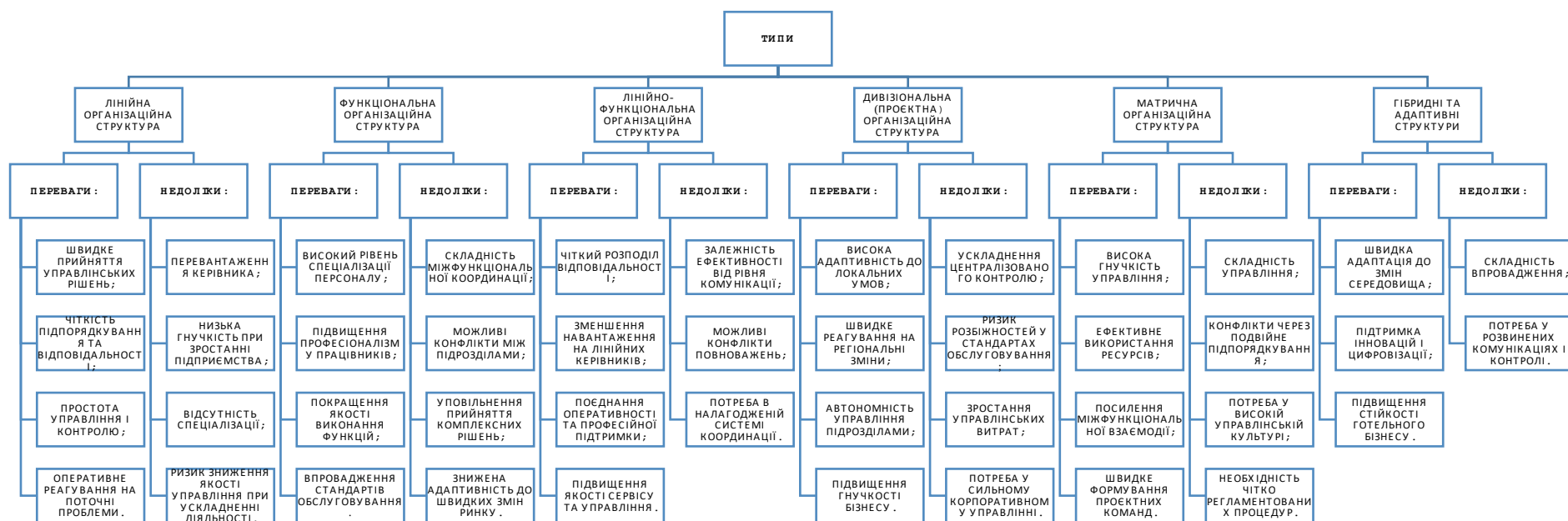
1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М., Бекетова О. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа : навч.-метод. вид. Кн. 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
3. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Мельник Л. М. Теоретико-концептуальна основа управління капіталом підприємства готельно-ресторанного господарства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4. С. 7–15.
4. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним рестораном. Економіка та управління ресторанами. 2018. Вип. 24. С. 91–95.
5. Бабіцький Р. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5–6 (294–295). С. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72>
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління підприємством : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
7. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. Луцьк : ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150–159.
8. Вівсюк І. О. Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Економіка і регіон. 2024. № 1 (92). С. 109–114. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3316](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3316)

9. Галасюк С. Кондо-готель як новий формат провадження готельного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>
10. Головня О. М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. Вип. 1. С. 48–57.
11. Гончар Л. О., Батченко Л. В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
12. Графська О. І. Проблеми сертифікації та управління якістю у HORECA. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04>
13. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. 2017. № 2. С. 61–67.
14. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>
15. Громяк С. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>
16. Гусева О. Ю., Гакова М. В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3 (25). С. 42–51.
17. Готель «Континенталь»: 1920-ті роки – гордість Києва та архітекторів. URL: <https://bigkyiv.com.ua/gotel-kontynental-1920-ti-roky-gordist-kyueva-ta-arhitektoriv/> (дата звернення: 10.03.2026).

18. Дроздова В., Таранова Д., Кара Г. Ділове адміністрування процесів організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації. Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16, № 1. С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2891>
19. Інтерконтиненталь (готель, Київ). Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтерконтиненталь_\(готель,_Київ\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтерконтиненталь_(готель,_Київ)) (дата звернення: 10.03.2026).
20. InterContinental Kyiv. Офіційний сайт. URL: <https://kyiv.ihg.com/готелі/intercontinental-kyiv/> (дата звернення: 10.03.2026).
21. Історія готелю «Континенталь». Вечірній Київ. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/78757/> (дата звернення: 10.03.2026).
22. Іщенко С. В., Шкаран В. Б., Ткач В. П. Теоретичні аспекти організації управління формуванням, використанням та розвитком потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277).
23. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
24. Лявинець Г. Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129>
25. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
26. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
27. Ніколайчук О. А., Ауліна Р. І., Миснік Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. Торгівля і ринок України. 2024. № 1 (53). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>

28. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>
29. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
30. Седікова І., Москвічова О. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89>
31. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
32. Шматковська Т., Мостовенко Н. Організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130>

Основні типи організаційних структур управління готельним підприємством, їх переваги та недоліки



Структура персоналу та основні функції
працівників готелю «Континенталь»

Відділ	Посада	Основні функції	Кількість працівників
Відділ прийому та розміщення (Front Office, Reception)	Менеджер Front Office	Керівництво відділом, контроль стандартів, координація з іншими підрозділами, якість сервісу	1
	Адміністратори рецепції	Обслуговування гостей 24/7, реєстрація заїзду/виїзду, вирішення оперативних питань	5-8
	Консьєрж	Організація трансферу, замовлення таксі, бронювання ресторанів, спа, екскурсій	2-3
	Працівники служби бронювання	Обробка бронювань, ведення обліку номерів, контроль завантаженості	2-3
Відділ обслуговування номерів (Housekeeping)	Керівник відділу Housekeeping	Організація роботи відділу, контроль стандартів чистоти і обслуговування номерів	1
	Старші покоївки	Координація покоївок на поверхах, контроль якості прибирання	3-5
	Покоївки	Щоденне та генеральне прибирання номерів, контроль санітарії, заміна білизни	15-25
	Працівники поповнення міні-барів	Контроль і поповнення міні-барів, гостьових наборів	2-3
Ресторанний відділ	Керівник служби харчування (Food & Beverage Manager)	Управління ресторанним комплексом, контроль сервісу, фінансові показники	1
	Адміністратори залів	Координація роботи залу, прийом гостей, вирішення організаційних питань	3-5
	Шеф-кухар	Керівництво кухнею, розробка меню, контроль якості страв	1
	Су-шефи	Підтримка шеф-кухаря, контроль робочих процесів кухні	2-3
	Лінійні кухарі	Приготування страв	8-12

	Офіціанти	Обслуговування гостей у залі	10-15
	Бармени	Обслуговування бару, приготування напоїв	3-5
	Сомельє	Консультації з винної карти, обслуговування клієнтів	1-2
	Допоміжний персонал	Прибирання залів, сервіровка столів	4-6
Спа та оздоровчий відділ	Керівник спа-напрямку	Управління спа-комплексом, контроль якості послуг	1
	Адміністратори	Реєстрація клієнтів, організація запису на процедури	2-3
	Масажисти	Проведення масажних процедур	4-6
	Косметологи	Косметологічні процедури	3-4
	Тренери	Проведення тренувань у тренажерному залі	2-3
	Технічний і обслуговуючий персонал	Обслуговування басейну, саун, обладнання	3-4
Відділ технічного обслуговування	Головний інженер	Керівництво технічним відділом, планування робіт	1
	Техніки	Обслуговування інженерних систем, ремонт	4-6
	Електрики	Підтримка електропостачання, аварійні ремонти	3-5
	Сантехніки	Обслуговування водопроводу, опалення	3-4
	Фахівці з вентиляції	Обслуговування систем вентиляції та кондиціонування	2-3
	Фахівці з пожежної безпеки	Контроль систем пожежної сигналізації, проведення навчань	2-3
Відділ маркетингу та продажів	Директор з маркетингу та продажів	Стратегічне управління, формування бренду, маркетинг	1
	Менеджери з корпоративних продажів	Робота з корпоративними клієнтами, укладення договорів	3-4
	Спеціалісти з digital-маркетингу	Онлайн-просування, SEO, SMM	2-3
	Аналітики	Моніторинг ринку, аналіз продажів	2
	PR-фахівці	Управління репутацією, робота з відгуками	1-2

Відділ фінансів і бухгалтерії	Головний бухгалтер	Організація бухгалтерського обліку, фінансовий контроль	1
	Бухгалтери	Ведення обліку, підготовка звітності	3-5
	Фінансові аналітики	Бюджетування, фінансовий аналіз	2
	Спеціалісти з нарахування заробітної плати	Виплата зарплат, премій, контроль фонд оплати праці	2
Відділ управління персоналом (HR)	HR-директор	Керівництво HR-відділом, кадрова політика	1
	Рекрутери	Підбір персоналу	2-3
	Тренери з навчання	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації	2
	Спеціалісти з мотивації та адаптації	Розробка систем мотивації, адаптація нових працівників	2
	Кадровики	Ведення кадрової документації, контроль дотримання трудового законодавства	2

Аналіз проблем та резервів удосконалення
організаційної структури готелю «Континенталь»

Проблема	Прояви у функціонуванні готелю	Наслідки	Резерви для вдосконалення
Надмірна централізація управлінських функцій	Усі ключові рішення приймаються керівництвом; підрозділи мають обмежену самостійність; велике навантаження на адміністрацію під час пікових періодів	Зниження оперативності прийняття рішень, перевантаження керівництва, ризик помилок, уповільнення стратегічного планування	Делегування повноважень керівникам підрозділів, чітке розмежування компетенцій, впровадження стандартних процедур прийняття рішень
Недостатній рівень координації між підрозділами	Затримки у передачі інформації між Front Office, Housekeeping, ресторанним та технічним підрозділами; несвочасне реагування на потреби гостей	Затримки у підготовці номерів, порушення графіків обслуговування, зниження якості сервісу, незадоволеність клієнтів	Впровадження централізованої системи обміну інформацією, регулярні координаційні наради, цифрові інструменти для внутрішньої комунікації
Недостатня інтеграція маркетингової діяльності з операційними процесами	Акції та рекламні кампанії не враховують фактичну завантаженість номерного фонду; обмежена взаємодія маркетингового відділу з Front Office, ресторанною та технічною службами	Перевантаження підрозділів, помилки у бронюванні та організації заходів, зниження рентабельності маркетингових акцій	Створення інтегрованої маркетингової стратегії з врахуванням операційних можливостей; тісна взаємодія маркетингового та операційного персоналу; аналітика даних про завантаженість та попит
Недостатнє використання сучасних інформаційних технологій	Часткова автоматизація бронювання; розрізнена робота систем; передача даних вручну	Затримки у бронюванні, дублювання роботи, помилки у розподілі ресурсів, обмежена оперативність управління	Впровадження Property Management System (PMS); інтеграція усіх служб у єдину цифрову систему; автоматизація обліку, планування та аналізу завантаженості

Неефективна внутрішня комунікація	Використання усних повідомлень, телефонних дзвінків, електронної пошти без централізованого контролю	Ризики затримок, неправильного розподілу ресурсів, порушення графіків обслуговування	Використання цифрових платформ для управління завданнями, стандартизовані протоколи обміну інформацією, інтегровані системи PMS
---	---	--	---

Уманський національний університет

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**Стратегічні перспективи туристичної
та готельно-ресторанної індустрії в Україні:
теорія, практика та інновації розвитку**

Матеріали

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції

30 жовтня 2025 року

Умань-2025

*Козловський Є.В.,**к.держ.упр., доцент,**Самонова А.О.,**здобувачка вищої освіти,**Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ РЕЄСТРАЦІЇ ТА ПОСЕЛЕННЯ ГОСТЕЙ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

Сучасна готельна індустрія стикається зі зростаючими вимогами до операційної ефективності, якості сервісу та адаптивності в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції.

Оптимізація бізнес-процесів стає ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів [3, с. 82]. Зараз дослідження в цьому напрямку демонструють значний потенціал впровадження цифрових технологій, таких як системи автоматизації бронювання (PMS), CRM-платформи, IoT-рішення для управління ресурсами, а також методи аналізу великих даних для прогнозування попиту та персоналізації послуг. Крім того, застосування принципів ощадливого виробництва дозволяє мінімізувати втрати часу та матеріалів на етапах обслуговування гостей та логістики [1, с. 12].

Однак, незважаючи на активне вивчення технологічних інновацій, залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції цих рішень у малих та середніх готелях, де обмежені бюджети та опір персоналу змінам створюють додаткові бар'єри. Крім того, потрібна розробка гнучких стратегій, що враховують специфіку цільової аудиторії та регіональні особливості.

Ініціативи та необхідність оптимізації бізнес-процесів у готелі залежать від конкурентного середовища, з яким організація стикається у своїй галузі. Наприклад, процеси ланцюжка створення вартості обслуговування клієнтів дуже важливі у готельній індустрії, де взаємодія з гостями є головним завданням.

Зручні для клієнтів програми, що забезпечують доступ до інформації, керування дозвіллям та надання широкого спектру послуг, є важливими функціями для готелів [2, с. 27].

Розглянемо практичний приклад оптимізації бізнес-процесу реєстрації та поселення гостей у готелі. Отже, першочерговим завданням є усунення позасистемної роботи у процесі реєстрації та поселення гостей. Найчастіше позасистемна робота відбувається при реєстрації нового клієнта, коли необхідно виконати ряд завдань. У деяких готелях ці завдання вирішуються вручну. Адміністратор вносить інформацію про клієнта, включаючи рахунки, час перебування, наявність сніданків та перелік додаткових послуг до системи CRM. Потім необхідно надіслати електронного листа до відділу обслуговування гостей, фінансового відділу, відділу забезпечення харчування, відділу маркетингу. Відділ обслуговування гостей повинен зафіксувати інформацію про гостя, умови його проживання, необхідність

трансферу тощо. Фінансовий відділ повинен отримати оплату, відділ маркетингу має надіслати вітальний лист рекламний буклет, а відділ забезпечення харчування включити клієнта до списку гостей ресторану. Цей процес повністю залежить від адміністратора, який повинен пам'ятати, що потрібно зв'язатися з усіма відповідними відділами, а ці відділи повинні пам'ятати свої завдання.

Початкова оптимізація цього ручного процесу може полягати в автоматичному запуску робочого процесу адміністратором під час реєстрації гостя, який надсилає повідомлення кожному відділу разом з основною інформацією, необхідною для виконання відповідних завдань. Потім, коли кожна група виконала своє завдання, вона робить позначку завершення процесу у системі. На цьому етапі менеджер може запустити оптимізований процес, протестувати його, а потім оцінити через певний час. В результаті можна виявити, що процес став результативнішим, передбачуваним і підзвітним, аніж попередній варіант його виконання. На цьому може бути зроблено зупинку, проте передові мобільні технології, цифрові інновації та високотехнологічні рішення дозволяють отримати ще більший результат.

У цьому випадку йдеться про мобільну реєстрацію. В результаті якої рахунки з оплати автоматично прикріплюються до повідомлення про поселення. Якщо номер не заброньований заздалегідь, він вибирається також автоматично з вільного фонду залежно від вказаних клієнтом параметрів. Вітальний лист автоматично надсилається клієнту.

Надання послуг мобільної реєстрації не тільки корисне для повсякденної діяльності готелю, але це вигідно і самим клієнтам. Мобільні послуги значно спрощують процес реєстрації, знижують очікування та черги на стійці реєстрації, дозволяють адміністраторам приділяти більше часу наданню допомоги гостям, що призводить до більш персоналізованого обслуговування. Оптимізований та простий процес реєстрації не лише покращує враження гостей, а й вивільняє час персоналу, щоб зосередитись на наданні послуг наступного рівня. Можна виокремити ще низку додаткових, перспективних функцій, які доцільно впровадити разом із мобільною реєстрацією для оптимізації процесу поселення гостя та його спрощення. Йдеться про включення таких функцій, як мобільна ідентифікація та мобільна оплата, це дає можливість гостям отримати повністю цифровий досвід взаємодії з готелем та дозволяє обирати канал комунікації, який є найбільш зручним.

Бібліографічний список:

1. Грищенко М.Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1(01). С. 10-14.
2. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3(101). С. 24-31.
3. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибаківа С.С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1(97). С. 79-85.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський національний університет
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

СЕРТИФІКАТ

учасника
Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції
«СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТУРИСТИЧНОЇ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ
ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА ІННОВАЦІЇ РОЗВИТКУ»

Самонова А.О.

30 жовтня 2025 року

Завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної
справи Уманського національного університету,
кандидат економічних наук, доцент



Діана НАГЕРНЮК

