

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

«____» _____ 2026 р.

«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Система методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства та її вдосконалення в сучасних умовах»**

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

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
д.е.н., проф.

(підпис) **Оксана МОРГУЛЕЦЬ**

Виконав

(підпис) **Іван ПЛАКСА**

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
Плакси Івана Олександровича

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

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Система методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства та її вдосконалення в сучасних умовах»

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

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05
Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, результати особистого спостереження та матеріали про діяльність готелю «Ibis Kyiv Beresteiska» отримані під час практики.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження: сукупність методів управління, що застосовуються на підприємствах готельно-ресторанного господарства, зокрема готелю «Ibis Kyiv Beresteiska».

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

- опрацювати теоретико-методичні аспекти формування системи методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства;
- дослідити практику та оцінити ефективність застосування системи методів управління підприємством в готелі «Ibis Kyiv Beresteiska»;
- визначити шляхи удосконалення методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства, зокрема в готелі «Ibis Kyiv Beresteiska»

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Завдання прийняв до виконання

_____ Моргулець О.Б.

_____ Плакса І.О.

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.	
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

Дата видачі завдання «_____»_____2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____Оксана Моргулець

Гарант освітньої програми _____Лариса Гопкало

Завдання прийняв до виконання _____Іван Плакса

Анотація

Плакса І. Система методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства та її вдосконалення в сучасних умовах. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Метою роботи є вивчення системи методів управління, що застосовуються на підприємствах готельно-ресторанного господарства, а також обґрунтування напрямів її вдосконалення на прикладі готелю Ibis Kyiv Beresteiska. Для досягнення поставленої мети визначено сутність та значення методів управління в системі менеджменту, досліджено їх класифікацію та особливості застосування у сфері гостинності, а також проаналізовано вплив сучасних умов господарювання на розвиток управлінських підходів.

У практичній частині роботи здійснено організаційно-економічну характеристику готелю Ibis Kyiv Beresteiska, проведено аналіз діючої системи методів управління та оцінено її ефективність. Визначено основні проблеми в організації управлінської діяльності та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Запропоновано заходи щодо оптимізації адміністративних методів управління в умовах кризових явищ, а також розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності роботи персоналу готелю.

У результаті дослідження доведено, що ефективне поєднання різних методів управління сприяє підвищенню якості обслуговування, продуктивності праці персоналу, рівня задоволеності клієнтів та загальної конкурентоспроможності підприємства. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління підприємствами готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах розвитку сфери гостинності.

Ключові слова: ефективність управління, конкурентоспроможність готелю, цифровізація, KPI, персонал.

ABSTRACT

Plaksa I. System of Management Methods in Hotel Enterprises and Its Improvement in Modern Conditions. Manuskript.

Bachelor's qualification paper for the first (bachelor's) level of higher education, specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to study the system of management methods applied at hotel and restaurant enterprises and to substantiate the directions for its improvement using Ibis Kyiv Beresteiska as a case study. To achieve this objective, the essence and significance of management methods within the enterprise management system were determined, their classification and specific features of application in the hospitality industry were examined, and the influence of modern business conditions on the development of managerial approaches was analyzed.

The practical part of the research includes an organizational and economic analysis of Ibis Kyiv Beresteiska, an assessment of the existing system of management methods, and an evaluation of its effectiveness. The main problems in the organization of management activities were identified, and directions for their improvement were substantiated. Measures aimed at optimizing administrative management methods under crisis conditions were proposed, and a system of Key Performance Indicators (KPIs) for evaluating hotel staff performance was developed.

The study proves that the effective combination of various management methods contributes to improving service quality, increasing staff productivity, enhancing customer satisfaction, and strengthening the overall competitiveness of the enterprise. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve the management system of hotel and restaurant enterprises under the current conditions of hospitality industry development.

Keywords: management efficiency, hotel competitiveness, digitalization, KPI, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Сутність та значення методів управління в системі менеджменту підприємства.....	11
1.2. Класифікація та порівняльна характеристика методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства.....	14
1.3. Вплив сучасних умов функціонування на розвиток методів управління в готельно-ресторанному господарстві	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «IBIS KYIV BERESTEISKA»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Ibis Kyiv Beresteiska»	22
2.2. Аналіз системи управління в «Ibis Kyiv Beresteiska».....	28
2.3. Оцінка ефективності діючої системи методів управління в «Ibis Kyiv Beresteiska»	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	46
3.1. Оптимізація адміністративних методів управління готелем в умовах кризи	46
3.2. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) роботи персоналу готелю	53
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних галузей економіки, оскільки безпосередньо реагує на зміни платоспроможного попиту населення, туристичних потоків, умов ведення бізнесу та рівня розвитку сервісної культури. У таких умовах ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від того, наскільки раціонально сформована та адаптована до сучасних викликів система методів управління. Сучасні підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується економічною невизначеністю, змінами в законодавчому регулюванні, цифровізацією бізнес-процесів, а також зміною споживчих пріоритетів.

Клієнти дедалі більше орієнтуються не лише на базові послуги розміщення та харчування, а й на комплексний сервіс, індивідуальний підхід, безпеку, екологічність і технологічну зручність. Особливого значення в цьому контексті набуває поєднання економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів управління, а також їх постійне вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства. Недостатня узгодженість управлінських методів із реальними умовами функціонування призводить до зниження конкурентоспроможності, погіршення якості послуг і втрати лояльності споживачів. Тому дослідження існуючої системи методів управління та визначення напрямів її модернізації є необхідною умовою сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Актуальність обраної теми посилюється потребою адаптації управлінських рішень до регіональних особливостей функціонування підприємств. На прикладі готелю «Ibis Kyiv Beresteiska» можна простежити, як загальні теоретичні підходи до управління реалізуються в практичній діяльності конкретного суб'єкта господарювання, які методи застосовуються найбільш активно та які аспекти управління потребують удосконалення.

Метою дослідження є вивчення системи методів управління, що застосовуються на підприємствах готельно-ресторанного господарства, та

обґрунтування напрямів її вдосконалення в сучасних умовах господарювання на прикладі готелю «Ibis Kyiv Beresteiska».

Для досягнення мети були сформовані такі **завдання**:

- визначити сутність та значення методів управління в системі менеджменту підприємства;
- описати класифікацію та порівняльну характеристику методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства;
- дослідити вплив сучасних умов функціонування на розвиток методів управління в готельно-ресторанному господарстві;
- з'ясувати організаційно-економічну характеристику готелю «Ibis Kyiv Beresteiska»;
- проаналізувати систему методів управління в готелі «Ibis Kyiv Beresteiska»;
- оцінити ефективність діючої системи методів управління в готелі «Ibis Kyiv Beresteiska»;
- охарактеризувати оптимізацію адміністративних методів управління готелем в умовах кризи;
- розробити системи ключових показників ефективності (KPI) роботи персоналу готелю;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства готелю «Ibis Kyiv Beresteiska», що формується у процесі організації та координації їх функціонування в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність методів управління, що застосовуються на підприємствах готельно-ресторанного господарства готелю «Ibis Kyiv Beresteiska», їх структура, зміст і механізми використання в процесі управлінської діяльності.

Методи дослідження включають сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, спрямованих на всебічний аналіз системи методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Застосовано

методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів і вивчення практики управління в готелі «Ibis Kyiv Beresteiska», порівняльний метод для зіставлення різних управлінських підходів, а також системний підхід для визначення взаємозв'язків між елементами управлінської діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до формування системи методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства та обґрунтуванні напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування галузі.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів і висновків у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства з метою підвищення ефективності управління. Запропоновані підходи до вдосконалення системи методів управління можуть бути застосовані в роботі готелю «Ibis Kyiv Beresteiska» для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості обслуговування та раціонального використання ресурсів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління та менеджменту сфери гостинності, статистичні матеріали й аналітичні звіти. У процесі дослідження використано внутрішню документацію, фінансово-економічні показники та управлінську звітність готелю «Надія», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять дев'ять підрозділів, висновків та списку з 62 використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, основний зміст викладено на 70 сторінках. Робота містить 13 таблиці, 1 рисунок та 3 додатки.

Апробацію результатів дослідження проведено шляхом участі у II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», НУБіП України, 12 березня 2026 р., з публікацією тез (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення методів управління в системі менеджменту підприємства

Система менеджменту підприємства формується як цілісний процес впливу на діяльність організації з метою досягнення визначених результатів у межах наявних ресурсів і зовнішніх умов функціонування. У структурі менеджменту особливе місце займають методи управління, через які реалізується практичний вплив керівництва на персонал, виробничі процеси, фінансово-економічну діяльність і взаємодію із зовнішнім середовищем. Розкриття сутності методів управління потребує розгляду їх як інструментарію управлінської діяльності, що відображає способи [1]. Сутність та значення методів управління в системі менеджменту підприємства визначено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність та значення методів управління в системі менеджменту підприємства

№	Група методів управління	Сутність методів	Інструменти впливу	Значення в системі менеджменту
1	Економічні	Ґрунтуються на використанні фінансово-економічних важелів впливу на діяльність підприємства та поведінку персоналу	Планування доходів і витрат, система оплати праці, преміювання, бюджетування, економічне стимулювання	Сприяють узгодженню інтересів працівників і підприємства, підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів
2	Організаційно-адміністративні	Передбачають прямий управлінський вплив через регламентацію, нормування та формалізацію	Накази, розпорядження, інструкції, положення, посадові обов'язки	Забезпечують чіткість організаційної структури, дисципліну праці та координацію діяльності підрозділів

Продовження табл. 1.1

№	Група методів управління	Сутність методів	Інструменти впливу	Значення в системі менеджменту
3	Соціально-психологічні	Орієнтовані на вплив на соціальні відносини, мотивацію та психологічний стан персоналу	Корпоративна культура, моральне стимулювання, комунікації, лідерство	Формують сприятливий психологічний клімат, підвищують залученість персоналу та стабільність трудових відносин
4	Комплексні	Поєднують елементи різних методів управління в межах єдиної управлінської системи	Системи оцінювання ефективності, управління за цілями, стратегічне управління	Забезпечують збалансований управлінський вплив і підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: складено автором за [2].

Методи управління формуються на основі об'єктивних закономірностей функціонування соціально-економічних систем і відображають характер відносин між суб'єктом та об'єктом управління. Через методи управління управлінські рішення набувають практичної форми й трансформуються у конкретні дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування організації [3]. Формування планів діяльності підприємства пов'язане з використанням аналітичних, розрахункових і прогнозних методів, організація роботи персоналу ґрунтується на адміністративних і регламентуючих впливах, мотивація праці забезпечується економічними та соціально-психологічними методами, а контроль реалізується через систему нормативів, показників і процедур оцінювання [4].

Використання економічних методів пов'язане з плануванням витрат і доходів, формуванням системи оплати праці, застосуванням фінансових стимулів, бюджетуванням і аналізом результатів діяльності. Через економічні важелі створюється зацікавленість персоналу в досягненні встановлених показників, підвищенні продуктивності праці та раціональному використанні ресурсів підприємства. Економічні методи орієнтовані на узгодження інтересів

працівників і підприємства шляхом формування матеріальної відповідальності за результати праці [5].

Організаційно-адміністративні методи управління відображають владний вплив керівництва на підлеглих у межах формалізованої системи управління. Застосування адміністративних методів пов'язане з використанням наказів, розпоряджень, інструкцій, положень і регламентів, що визначають порядок виконання завдань, розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками [6]. Соціально-психологічні методи охоплюють формування корпоративної культури, розвиток комунікацій, застосування нематеріальних стимулів, підтримання партнерських відносин у колективі та розвиток лідерських якостей керівників [7].

Сутність методів управління розкривається через їх взаємозв'язок і взаємодоповнюваність у межах єдиної системи менеджменту. Практика управління свідчить, що використання одного окремого методу без урахування інших не забезпечує досягнення стійких результатів. Ефективна управлінська діяльність ґрунтується на поєднанні економічних стимулів, адміністративного впливу та соціально-психологічних прийомів з урахуванням специфіки підприємства, галузевих особливостей і характеристик персоналу [8].

Значення методів управління в системі менеджменту підприємства проявляється через їх вплив на результативність діяльності, рівень конкурентоспроможності та здатність організації до розвитку. Рационально сформована система методів управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню ризиків, пов'язаних з неузгодженістю дій, і забезпеченню стабільності внутрішніх процесів [9].

У сучасних умовах господарювання значення методів управління зростає у зв'язку з ускладненням організаційних структур, цифровізацією управлінських процесів і підвищенням вимог до гнучкості управління. Менеджмент підприємства стикається з потребою оперативного реагування на зміни ринку, поведінки споживачів і технологічного середовища. За таких обставин методи

управління мають адаптуватися до нових форм організації праці, дистанційної взаємодії, автоматизованих систем обліку та контролю [10].

Сутність методів управління проявляється через їх орієнтацію на досягнення узгодженості між цілями підприємства й інтересами персоналу. Управлінський вплив набуває ефективності за умови, що працівники усвідомлюють значення власної діяльності для загального результату та відчують справедливість управлінських рішень. Формування системи методів управління передбачає врахування професійного рівня персоналу, особливостей організаційної культури, рівня відповідальності та готовності до змін [11].

Отже, значення методів управління полягає у створенні передумов для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Управлінські методи впливають на формування внутрішніх стандартів діяльності, систему оцінювання результатів і механізми зворотного зв'язку. Завдяки цьому забезпечується контроль за виконанням управлінських рішень і коригування дій у разі відхилень від запланованих показників.

1.2. Класифікація та порівняльна характеристика методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства

Підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамікою змін і значною залежністю від попиту споживачів, сезонних коливань, тенденцій туристичного ринку та регіональних особливостей. Для забезпечення ефективної діяльності необхідно систематично застосовувати методи управління, що охоплюють організаційні, економічні та соціально-психологічні впливи на всі процеси підприємства. Система управління формується як сукупність взаємопов'язаних методів, які виконують функції планування, організації, мотивації, координації та контролю, спрямованих на досягнення запланованих результатів діяльності та підвищення продуктивності персоналу [12]. Класифікація та порівняльна

характеристика методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства описано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація та порівняльна характеристика методів управління підприємством готельно-ресторанного господарства

№	Група методів	Сутність методів	Інструменти впливу	Переваги застосування	Сфери застосування
1	Економічні	Регулюють діяльність підприємства та поведінку персоналу через фінансово-матеріальні стимули	Планування бюджету та витрат, система оплати праці, премії, економічне стимулювання, контроль ефективності використання ресурсів	Створюють зацікавленість персоналу у досягненні результатів, підвищують продуктивність праці	Фінансове планування, мотивація працівників, оптимізація використання ресурсів
2	Організаційно-адміністративні	Забезпечують формалізацію та регламентацію управлінських процесів, дисципліну та порядок виконання функцій	Накази, розпорядження, посадові інструкції, положення, внутрішні регламенти	Упорядковують роботу підрозділів, формують чіткі обов'язки та відповідальність	Контроль виконання завдань, регламентація виробничих і сервісних процесів, організація роботи персоналу
3	Соціально-психологічні	Впливають на мотивацію, поведінку та міжособистісні відносини персоналу	Корпоративна культура, комунікації, моральне стимулювання, тренінги, розвиток лідерства	Підвищують залученість персоналу, формують сприятливий психологічний клімат	Управління персоналом, розвиток корпоративної культури, підвищення ефективності командної взаємодії
4	Комплексні	Поєднують елементи економічних, організаційно-адміністративних та соціально-психологічних методів	Системи оцінювання ефективності, управління за цілями, стратегічне управління, інтегровані програми мотивації	Забезпечують збалансований управлінський вплив, підвищують адаптивність підприємства	Реалізація стратегічних цілей, оптимізація управлінських процесів, підвищення результативності діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [13].

Економічні методи управління ґрунтуються на використанні фінансово-матеріальних стимулів і економічних важелів, які регулюють діяльність

підприємства та поведінку працівників. До цього виду відносяться планування бюджету та витрат, розробка системи оплати праці, преміювання за результати роботи, економічне стимулювання розвитку персоналу та контроль ефективності використання ресурсів [14].

Організаційно-адміністративні методи управління реалізуються через формалізацію управлінських процесів та визначення порядку виконання завдань. Накази, розпорядження, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи та посадові обов'язки складають інструментарій цього виду методів [15]. Соціально-психологічні методи управління спрямовані на вплив на мотивацію, поведінку та взаємини персоналу. Формування корпоративної культури, розвиток комунікаційних процесів, застосування морального стимулювання, організація навчання та тренінгів, підтримка партнерських відносин і лідерських навичок у керівництва створюють умови для ефективної взаємодії всіх учасників виробничого процесу [16].

Порівняльна характеристика методів управління показує, що економічні методи забезпечують матеріальну мотивацію та контроль результативності, організаційно-адміністративні формують дисципліну та порядок виконання функцій, соціально-психологічні впливають на поведінку, взаємодію і залученість персоналу. Кожна група методів виконує функції, які взаємодоповнюють одна одну і формують комплексну систему управління [17].

Вибір конкретних методів управління залежить від розміру підприємства, організаційної структури, профілю послуг, рівня кваліфікації персоналу та зовнішніх умов функціонування. На великих готельно-ресторанних підприємствах адміністративні та економічні методи займають центральне місце у системі управління, тоді як соціально-психологічні методи забезпечують ефективність комунікацій і формують корпоративну культуру [18]. На невеликих підприємствах гнучкість і персоналізований підхід до управління підкреслюють роль соціально-психологічних методів, що поєднуються з економічними стимулюючими заходами.

Адаптація методів управління до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів сприяє підвищенню результативності підприємства. Сезонні коливання туристичного потоку, розвиток цифрових технологій, зміни в законодавчому регулюванні і зростання конкуренції впливають на вибір методів управління та їх поєднання у практичній діяльності підприємства. Менеджмент підприємства готельно-ресторанного господарства реалізується через оцінку ефективності кожного методу, його відповідність завданням, визначення взаємозв'язків між економічними, адміністративними і соціально-психологічними заходами [19].

Застосування комплексного підходу до управління дозволяє аналізувати ефективність діяльності підприємства на всіх рівнях, оцінювати результативність окремих методів управління, а також визначати напрямки їх удосконалення. Системне використання економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів забезпечує взаємодоповнюваність управлінських впливів, підтримує збалансованість організаційних процесів і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [20].

Порівняльний аналіз методів управління демонструє, що кожна група методів має специфічні функції та механізми впливу. Економічні методи визначають мотиваційні параметри та контроль ресурсів, організаційно-адміністративні формують порядок і регламент діяльності, соціально-психологічні впливають на поведінку персоналу і розвиток колективної взаємодії [21]. Системний характер управління підприємством передбачає постійне порівняння і вибір методів впливу залежно від конкретних завдань, умов функціонування та ресурсного потенціалу [22].

Таким чином, можна відзначити, що класифікація і порівняльна характеристика методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства формує підґрунтя для розробки ефективної системи менеджменту, яка включає економічні, організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи. Інтегроване використання цих методів забезпечує стабільність

діяльності підприємства, підвищення результативності управлінських процесів і здатність організації адаптуватися до умов сучасного ринку послуг.

1.3. Вплив сучасних умов функціонування на розвиток методів управління в готельно-ресторанному господарстві

Підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамікою змін і значною залежністю від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зростання конкуренції на ринку туристичних і сервісних послуг, розвиток цифрових технологій, зміни законодавчої бази та коливання попиту споживачів формують умови, в яких традиційні методи управління підлягають адаптації. У таких умовах управлінські процеси стають більш складними і вимагають інтегрованого підходу, що охоплює економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління [23]. Вплив сучасних умов функціонування на розвиток методів управління в готельно-ресторанному господарстві описано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив сучасних умов функціонування на розвиток методів управління в готельно-ресторанному господарстві

№	Сучасні умови функціонування	Вплив на методи управління	Конкретні заходи/інструменти
1	Зростання конкуренції на ринку	Спрямування методів управління на підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізацію ресурсів	Впровадження систем мотивації, контроль якості обслуговування, планування завантаженості
2	Використання цифрових технологій	Модернізація методів управління через автоматизацію процесів і оперативний облік даних	Системи резервування, CRM, електронний облік персоналу, бізнес-аналітика
3	Зміни законодавства та нормативних вимог	Коригування організаційно-адміністративних методів управління, адаптація процедур до нових правил	Оновлення внутрішніх регламентів, посадових інструкцій, розробка процедур контролю

Продовження табл. 1.3

	Сучасні умови функціонування	Вплив на методи управління	Конкретні заходи/інструменти
4	Коливання туристичного потоку та сезонність	Адаптація методів управління до нерівномірного завантаження та потреб персоналу	Сезонне планування графіків роботи, економічні стимули, тимчасове розширення персоналу
5	Зростання вимог до якості обслуговування	Посилення соціально-психологічного впливу та інтеграція методів управління	Тренінги персоналу, розвиток корпоративної культури, нематеріальне стимулювання
6	Глобалізація та культурні особливості споживачів	Необхідність адаптації методів управління до мультикультурного середовища	Навчання персоналу стандартам обслуговування різних національностей, впровадження міжнародних стандартів

Джерело: складено автором за [24].

Вплив економічних факторів проявляється через необхідність оптимального використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів підприємства. Система планування доходів і витрат, формування бюджету, визначення системи оплати праці та преміювання, контроль використання ресурсів набувають особливого значення в умовах економічної нестабільності або коливань туристичного потоку [25]. Організаційно-адміністративні методи управління проявляються через формалізацію процесів, встановлення регламентів, положень, посадових інструкцій, розпоряджень та наказів [26].

Соціально-психологічні методи управління набувають значного впливу через зміну структури та поведінки персоналу, потреби у формуванні корпоративної культури, розвитку комунікацій та мотиваційних систем. У сучасних умовах підвищення конкуренції та використання цифрових технологій у сфері обслуговування створює необхідність активного управління психологічним кліматом, залучення персоналу до процесу ухвалення рішень і розвитку колективної відповідальності [27].

Розвиток цифрових технологій впливає на модернізацію системи управління в готельно-ресторанному господарстві, стимулюючи застосування автоматизованих систем планування, обліку та контролю. Використання електронних систем управління резервуванням, фінансового обліку, обліку

персоналу та контролю якості обслуговування змінює підходи до організації управлінських процесів [28]. У періоди пікових навантажень застосовуються економічні стимули для залучення додаткового персоналу, регламентуються обов'язки співробітників, а соціально-психологічні методи підтримують продуктивну взаємодію у колективі та адаптацію до змінних умов праці [29].

Конкурентне середовище змушує підприємства готельно-ресторанного господарства здійснювати постійний аналіз ефективності методів управління та впроваджувати зміни, які підвищують адаптивність системи менеджменту. Поєднання економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів управління забезпечує гнучкість і швидке реагування на зміни попиту, оновлення послуг і впровадження інновацій у сфері обслуговування [30].

Розвиток методів управління у готельно-ресторанному господарстві пов'язаний із необхідністю забезпечення узгодженості між цілями підприємства і очікуваннями споживачів. Система управління формує умови для координації діяльності персоналу, контролю результатів та оптимального використання ресурсів, що забезпечує стабільність функціонування підприємства у змінному середовищі. Поєднання методів управління в комплексі створює інтегровану систему, яка охоплює економічні стимули, адміністративні регламенти та соціально-психологічний вплив, забезпечуючи комплексну організацію діяльності підприємства [31].

Отже, завдання управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства полягає у забезпеченні узгодженості всіх процесів і дій персоналу, оптимізації використання ресурсів та підвищенні якості надання послуг. Сучасні умови функціонування формують умови для трансформації методів управління, що проявляється у поєднанні фінансових, організаційних та психологічних механізмів впливу. Поєднання забезпечує оперативність прийняття рішень, ефективність взаємодії персоналу та стабільність функціонування підприємства у динамічному середовищі ринку туристичних і сервісних послуг.

Висновки до розділу 1

Теоретичні засади системи методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства формують основу для організації ефективної діяльності та координації всіх процесів, що відбуваються всередині підприємства. Вони визначають способи впливу керівництва на персонал, виробничі і сервісні процеси, а також на розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Системне осмислення методів управління дає змогу структурувати управлінські функції, встановити взаємозв'язок між плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією, забезпечуючи узгодженість дій всіх підрозділів і співробітників.

Теоретичні підходи до управління надають основу для вибору економічних, організаційно-адміністративних та соціально-психологічних методів впливу, які реалізуються у практичній діяльності підприємства. Економічні методи регулюють використання ресурсів і мотивують персонал через фінансові стимули, організаційно-адміністративні забезпечують дисципліну та порядок виконання функцій, соціально-психологічні впливають на поведінку працівників та формування корпоративної культури.

Теоретичні засади системи методів управління виступають підґрунтям для розвитку управлінської практики, адаптації до змін зовнішнього середовища і впровадження інновацій. Вони забезпечують наукову обґрунтованість прийняття управлінських рішень, формування механізмів контролю і оцінки ефективності діяльності, а також створюють основу для підготовки кваліфікованого персоналу у сфері готельно-ресторанного господарства. Застосування цих принципів у практичній діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації ресурсів і покращенню якості обслуговування гостей, що відображає комплексний підхід до управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «IBIS KYIV BERESTEISKA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Ibis Kyiv Beresteiska»

Юридична особа, що здійснює господарську діяльність під брендом готелю «Ibis Kyiv Beresteiska», зареєстрована у формі товариства з обмеженою відповідальністю під повним найменуванням Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ». Скорочена назва підприємства використовується у діловій документації та господарських відносинах як ТОВ «УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ» [32]. В табл. 2.1 визначено загальну характеристику ТОВ «УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ».

Правовий статус підприємства, що функціонує як готель Ibis Kyiv Beresteiska, визначено відповідно до законодавства України, яке регулює діяльність суб'єктів господарювання у сфері готельних послуг, порядок їх створення, функціонування та припинення. Відомості про підприємство внесені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, що підтверджує державну реєстрацію суб'єкта господарювання та наявність у нього повного обсягу цивільної правосуб'єктності для здійснення діяльності у сфері тимчасового розміщення.

Зазначений ідентифікаційний код застосовується у фінансовій звітності, податкових відносинах, господарських договорах, банківських операціях та інших формах економічної взаємодії з державними органами, контрагентами і фінансовими установами [34]. Наявність реєстраційних даних та закріплення правового статусу підприємства у державних реєстрах формують нормативне підґрунтя для участі суб'єкта господарювання у цивільному обороті, укладенні договорів, здійсненні господарських операцій, реалізації майнових прав та

виконанні зобов'язань. Діяльність готелю здійснюється у межах установленого правового поля, що регламентує порядок надання готельних послуг, корпоративного управління та взаємодії з учасниками економічних відносин.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «Ibis Kyiv Beresteiska»

№	Параметр	Характеристика
1	Назва готелю	ibis Kyiv Beresteiska
2	Категорія	3-зірковий міський готель
3	Місцезнаходження	м. Київ, Берестейський проспект, 55А
4	Розташування	Діловий район Києва, поруч зі станцією метро «Берестейська»
5	Відстань до центру	близько 5 км до основних визначних місць
6	Транспортна доступність	3 хв пішки до метро, 15–20 хв до аеропорту та залізничного вокзалу
7	Кількість номерів	близько 150+ номерів різних категорій
8	Типи номерів	Standard, Premium, Family, номери для осіб з інвалідністю
9	Площа стандартного номера	приблизно 17 м ²
10	Основні послуги	Wi-Fi, кондиціонер, ресторан, бар, паркінг, цілодобова рецепція
11	Додаткові сервіси	конференц-зали, бізнес-послуги, ігрова зона, дитяча кімната
12	Харчування	ресторан 74 Urban Food, бар 74 Urban Bar, сніданки «шведський стіл»
13	Бізнес-можливості	6 конференц-залів із сучасним обладнанням
14	Паркування	підземний та наземний паркінг
15	Цільова аудиторія	бізнес-туристи, сім'ї, транзитні гості
16	Особливості	сучасний дизайн, екологічний підхід, бренд Accor

Джерело: [33]

Організаційно-правова форма підприємства, що забезпечує функціонування Ibis Kyiv Beresteiska, визначена як господарське товариство у сфері готельного бізнесу. Функціонування підприємства у відповідній формі передбачає формування статутного капіталу, визначення управлінської структури та регламентування повноважень керівних органів. У межах діяльності відповідальність власників обмежується розміром їхніх внесків, що відповідає загальним принципам функціонування господарських товариств у сфері послуг.

Обрана організаційно-правова форма створює правові умови для поєднання корпоративного управління з операційною самостійністю готелю, регламентує механізми прийняття управлінських рішень, організацію сервісних

процесів та порядок використання ресурсної бази. Внутрішні регламенти підприємства визначають структуру управління готелем, компетенцію адміністративного персоналу, порядок взаємодії підрозділів, стандарти обслуговування гостей та принципи організації роботи номерного фонду. Правова конструкція готельного підприємства забезпечує ефективне функціонування сервісної інфраструктури та дотримання міжнародних стандартів готельного обслуговування, характерних для бренду ibis у складі групи Accor.

Управлінські функції в готелі Ibis Kyiv Beresteiska здійснюються керівником підприємства, який забезпечує координацію операційної діяльності, організацію сервісних процесів, контроль якості обслуговування та взаємодію з персоналом і контрагентами [35]. До повноважень керівника належить представництво інтересів готелю у відносинах з партнерами, постачальниками та клієнтами, організація роботи структурних підрозділів, управління персоналом та забезпечення дотримання стандартів сервісу. Управлінська діяльність охоплює планування операційної діяльності, контроль завантаженості номерного фонду, оптимізацію сервісних процесів та забезпечення ефективного функціонування готельної інфраструктури. Керівник виконує функції виконавчого органу та несе відповідальність за результати господарської діяльності в межах визначених повноважень.

Господарська діяльність готелю здійснюється відповідно до видів економічної діяльності, визначених класифікацією КВЕД. Основним видом діяльності є код 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Зазначений напрям охоплює організацію проживання гостей, надання номерного фонду для короткострокового перебування, забезпечення сервісного обслуговування, експлуатацію готельної інфраструктури та супровідні адміністративні процеси. У межах діяльності здійснюється комплекс операцій, пов'язаних із управлінням номерним фондом, бронюванням, поселенням гостей та забезпеченням стандартів обслуговування.

Господарська діяльність у сфері готельних послуг передбачає дотримання стандартів якості обслуговування, вимог безпеки перебування гостей, санітарних норм та міжнародних стандартів сервісу, характерних для мережі Ассог. Діяльність за відповідним кодом КВЕД відображає галузеву належність підприємства та його функціональну спрямованість у сфері готельного бізнесу. Поряд із основною діяльністю готель забезпечує надання супутніх сервісів, пов'язаних з обслуговуванням гостей, організацією харчування, використанням конференц-просторів та функціонуванням інфраструктури засобу розміщення, що формує комплексний характер його господарської діяльності.

Організаційно-правова форма функціонування готелю Ibis Kyiv Beresteiska визначається через належність до корпоративної структури міжнародної готельної мережі Ассог та реалізацію діяльності у межах господарського товариства, що забезпечує управління готельним майном і сервісною інфраструктурою. Функціонування підприємства у такій формі передбачає формування управлінської моделі на основі розподілу повноважень між керівними підрозділами, забезпечення операційної діяльності готелю, організацію сервісних процесів та координацію роботи персоналу. Відповідальність учасників та управлінських структур обмежується встановленими корпоративними правилами та внутрішніми регламентами, що відповідає загальним принципам функціонування підприємств у сфері готельних послуг.

Посаду керівника готелю займає Воротинський Віктор Миколайович, призначений на відповідну посаду 21 березня 2018 року. Виконання управлінських функцій передбачає координацію діяльності структурних підрозділів готелю, організацію операційних та сервісних процесів, контроль якості обслуговування, дотримання внутрішніх стандартів мережі Ассог, а також забезпечення ефективної взаємодії з персоналом, постачальниками та партнерами [35]. Управлінська діяльність охоплює планування завантаженості номерного фонду, організацію роботи служб прийому та розміщення гостей,

контроль фінансово-економічних показників та забезпечення стабільного функціонування готельного комплексу.

Сфера діяльності готелю охоплює надання послуг харчування відповідно до коду 56.10 – діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування. Організація ресторанного обслуговування у структурі Ibis Kyiv Beresteiska реалізується через функціонування ресторану та бару, які забезпечують харчування гостей готелю, включаючи сніданки у форматі «шведського столу» та додаткові сервісні послуги. Діяльність у сфері харчування є складовою комплексного готельного сервісу та спрямована на забезпечення повного циклу обслуговування відвідувачів. У табл. 2.2 наведено фінансово-економічні показники готелю Ibis Kyiv Beresteiska за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники готелю Ibis Kyiv Beresteiska за 2021–2025 роки

№	Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення (2025-2021)	Динаміка (2025÷2021)
1	Дохід (тис. грн)	167023	92188	239690	422231	686284	519261	+4.11 (411%)
2	Чистий прибуток (тис. грн)	-7 632	15 913	1 013	36 916	85 069	92 701	–
3	Активи (тис. грн)	44 084	78 971	76 591	128 996	169 871	125 787	+3.85 (385%)
4	Зобов'язання (тис. грн)	51 706	70 680	67 287	82 776	65 875	14 169	+0.27 (27%)
5	Середня зарплата до оподаткування (грн)	–	18 603	15 886	25 215	30 498	–	–
6	Кількість працівників (осіб)	–	118	149	185	214	–	–
7	Дохід на працівника (тис. грн)	–	1 415	619	1 296	1 973	–	–

Джерело:[36]

Фінансово-економічні показники готелю Ibis Kyiv Beresteiska за період 2021–2025 років демонструють динаміку доходів від готельної діяльності,

фінансового результату, активів, зобов'язань, середньої заробітної плати персоналу, чисельності працівників та доходу на одного працівника. Дохід готелю зріс з 167 023 тис. грн у 2021 році до 686 284 тис. грн у 2025 році, що становить абсолютне зростання на 519 261 тис. грн та збільшення у 4,11 раза. Така динаміка свідчить про розширення масштабів готельної діяльності, зростання завантаженості номерного фонду, підвищення попиту на послуги розміщення та розвиток ринкових позицій підприємства. Поступове зростання доходів відображає підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансової бази функціонування готелю.

Чистий фінансовий результат за досліджуваний період змінився з негативного значення -7 632 тис. грн у 2021 році до 85 069 тис. грн у 2025 році, що характеризує перехід від збиткової до прибуткової діяльності. Така тенденція відображає покращення структури доходів і витрат, оптимізацію операційних процесів та підвищення ефективності управління готельною діяльністю. Зростання фінансового результату свідчить про посилення фінансової стійкості, формування внутрішніх ресурсів розвитку та розширення можливостей для інвестування в оновлення матеріально-технічної бази, розвиток сервісів та підвищення якості обслуговування гостей.

Активи готелю збільшилися з 44 084 тис. грн до 169 871 тис. грн, тоді як зобов'язання змінилися з 51 706 тис. грн до 65 875 тис. грн, що відображає зростання активів у 3,85 раза та помірне збільшення зобов'язань на 27 %. Збільшення активів характеризує розширення майнової бази готелю, оновлення та розвиток матеріально-технічної інфраструктури, а також посилення ресурсного забезпечення діяльності. Співвідношення динаміки активів і зобов'язань свідчить про більш інтенсивне зростання ресурсної бази порівняно з борговим навантаженням, що характеризує відносну стабілізацію фінансового стану підприємства.

Середня заробітна плата персоналу у 2025 році досягла 30 498 грн, чисельність працівників зросла до 214 осіб, а дохід на одного працівника становив 1 973 тис. грн [37]. Зміни у цих показниках відображають розвиток

кадрового потенціалу готелю, розширення операційної діяльності та зростання зайнятості у сфері готельних послуг. Показник доходу на одного працівника характеризує продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів, що має значення для оцінювання результативності функціонування готелю.

Наведені дані відображають загальну позитивну динаміку розвитку готелю ibis Kyiv Beresteiska у 2021–2025 роках. Простежується взаємозв'язок між зростанням доходів, покращенням фінансового результату, розширенням активів та розвитком кадрового забезпечення, що характеризує комплексний характер фінансово-економічного розвитку підприємства у сфері готельних послуг.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика Ibis Kyiv Beresteiska відображає структуру діяльності, фінансові показники та ресурси підприємства, що дозволяє оцінити його стан та ефективність функціонування. Дані про реєстрацію, форму власності, статутний капітал, керівництво та основні види діяльності надають інформацію про правовий статус і напрями господарської діяльності. Аналіз доходів, прибутку, активів, зобов'язань, чисельності працівників і середньої заробітної плати дозволяє простежити динаміку розвитку підприємства та рівень використання економічних ресурсів.

2.2. Аналіз системи управління в «Ibis Kyiv Beresteiska»

Система управління готелем Ibis Kyiv Beresteiska сформована відповідно до корпоративної моделі міжнародної готельної мережі Accor, у межах якої застосовується централізовано-функціональний підхід до організації управлінських процесів. Організаційна структура має ієрархічний характер із розподілом повноважень між функціональними службами та забезпечує координацію операційної діяльності в межах номерного фонду, що перевищує 150 номерів різних категорій. Управлінська модель орієнтована на стандартизацію операційних процесів, уніфікацію сервісних процедур та

інтеграцію цифрових систем управління, які забезпечують обробку бронювань, контроль завантаженості та моніторинг фінансових і операційних показників у режимі реального часу. У межах періоду 2021–2025 років спостерігається зростання завантаженості номерного фонду до рівня понад 70% у пікові сезони, що формує підвищене навантаження на всі функціональні підрозділи та потребує координації між рівнями управління.

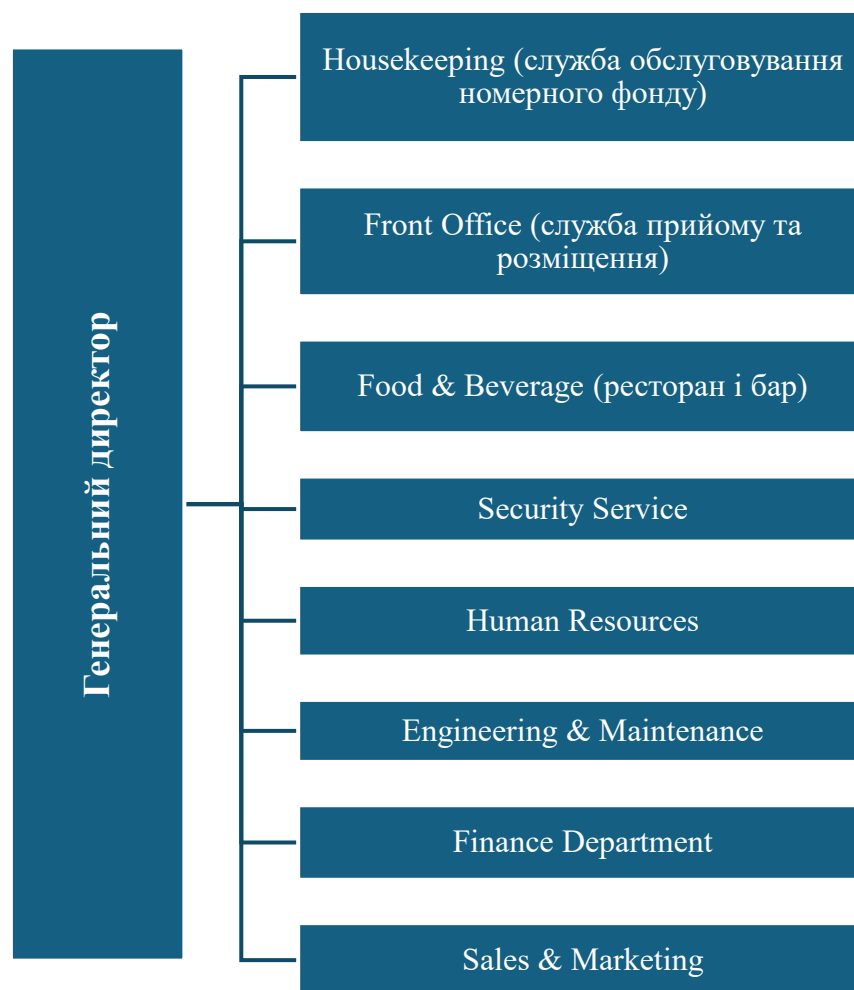


Рис 2.1 Організаційна структура готелю Ibis Kyiv Beresteiska

Джерело: [38]

Організаційна структура управління побудована за функціональним принципом, де кожен підрозділ виконує визначений спектр завдань. Генеральний менеджер здійснює загальне керівництво та координує діяльність Front Office, Housekeeping, Food & Beverage, Sales & Marketing, Finance Department, Engineering & Maintenance, Human Resources та Security Service. Розподіл функцій забезпечує паралельне виконання операційних процесів та

мінімізацію дублювання управлінських рішень. Внутрішня взаємодія між підрозділами реалізується через PMS-системи управління готелем, які інтегрують дані щодо бронювань, завантаженості, тарифів та фінансових операцій. Така цифрова інтеграція дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та коригувати операційну діяльність у реальному часі.

Генеральний менеджер координує діяльність персоналу, чисельність якого зросла з 118 осіб у 2022 році до 214 осіб у 2025 році, що відображає розширення операційної структури. Збільшення штату на 96 осіб супроводжується зростанням складності управління внутрішніми процесами та потребує розширення функцій контролю. Середня заробітна плата персоналу зросла з 18 603 грн до 30 498 грн, що відповідає підвищенню вартості робочої сили у межах готельного ринку Києва. Управлінська діяльність включає контроль показників завантаженості, середньої ціни проживання та доходу на доступний номер (RevPAR). Рівень завантаженості у різні періоди досягає понад 70%, що формує змінні значення ADR у діапазоні 1800–3200 грн залежно від сезонності та попиту.

Служба прийому та розміщення забезпечує реалізацію повного циклу роботи з гостями, включаючи бронювання, реєстрацію та виселення. Понад 60% бронювань здійснюється через онлайн-канали, включаючи міжнародні OTA-платформи та корпоративні системи бронювання. Середній час реєстрації гостя становить 3–5 хвилин, що забезпечує швидку пропускну здатність рецепції. У пікові години кількість операцій може перевищувати 200 транзакцій на добу, що формує високе навантаження на Front Office. KPI підрозділу включають середній час чек-іну, рівень задоволеності гостей та частку повторних бронювань.

Служба Housekeeping обслуговує понад 150 номерів із повним циклом щоденного прибирання. Чисельність персоналу у пікові періоди перевищує 40 осіб, що забезпечує виконання стандарту 100% підготовки номерів. Середній час прибирання одного номера становить 25–35 хвилин залежно від категорії. Контроль якості здійснюється через щоденні інспекції, які охоплюють усі зайняті та вільні номери. KPI підрозділу включають час підготовки номера,

рівень відповідності стандартам та кількість повторних звернень гостей щодо якості прибирання. В табл. 2.3 визначено операційні KPI готелю Ibis Kyiv Beresteiska (2021–2025 pp.).

Таблиця 2.3

Операційні KPI готелю Ibis Kyiv Beresteiska (2021–2025 pp.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Коментар щодо динаміки
Завантаженість номерного фонду (%)	~55	~60	~68	~72	~74	Зростання попиту на розміщення
ADR – середня ціна номера (грн)	1700–2400	1800–2500	2000–2800	2200–3000	2400–3200	Зростання тарифів залежно від сезону
RevPAR (грн)	~1000	~1150	~1500	~1900	~2200	Підвищення ефективності номерного фонду
Частка онлайн-бронювань (%)	~55	~58	~62	~65	~67	Посилення цифрових каналів
Частка корпоративних клієнтів (%)	~25	~24	~22	~20	~20	Стабілізація сегмента
Середній час check-in (хв)	5–7	5–6	4–5	3–5	3–4	Оптимізація процесів рецепції
Середня кількість гостей ресторану/день	100–140	110–150	120–170	130–180	120–200	Ріст навантаження F&B

Джерело:[39]

Служба Food & Beverage обслуговує ресторан і бар, де середня кількість гостей сніданку становить 120–200 осіб на добу. Формат «шведського столу» передбачає наявність 20–30 позицій щоденного меню з оновленням асортименту відповідно до сезонності. Частка доходів від харчування у структурі сервісних надходжень становить 25–30%, що відображає значну роль ресторанного обслуговування у формуванні загального сервісного продукту. Показники ефективності підрозділу включають оборот столів, середній чек та завантаженість ресторану у пікові години, яка досягає 80–90% у ранковий період.

Комерційна служба здійснює управління каналами продажів, де частка онлайн-бронювань становить близько 65%, корпоративного сегмента — 20%, прямих бронювань — 15%. Середньорічна ціна проживання (ADR) коливається в межах 1800–3200 грн, залежно від попиту та сезонності. RevPAR (дохід на доступний номер) формується як похідна від завантаженості та ADR і

демонструє зростання у періоди високого попиту. Основні КРІ комерційної служби включають рівень завантаженості, середню вартість номера та частку ринку у сегменті mid-scale готелів Києва. Маркетингова діяльність орієнтована на оптимізацію каналів продажів та підвищення частки прямих бронювань. В табл. 2.4 досліджено ресурсне забезпечення та кадрові показники готелю ibis Kyiv Beresteiska:

Таблиця 2.4

Ресурсне забезпечення та кадрові показники готелю Ibis Kyiv Beresteiska

№	Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Характеристика зміни
1	Кількість персоналу (осіб)	–	118	149	185	214	Розширення штату на 96 осіб
2	Середня заробітна плата (грн)	–	18 603	15 886	25 215	30 498	Зростання рівня оплати праці
3	Час навчання працівника (год/рік)	–	10–12	12–14	14–16	12–18	Посилення тренінгових програм
4	Плинність персоналу (%)	–	~20	~22	~24	~25	Типова для готельної галузі
5	Технічні заявки/доба (шт.)	~10	~12	~15	~20	~25	Зростання навантаження інфраструктури
6	Камери відеоспостереження (шт.)	~50	~55	~58	~60	~60+	Посилення безпеки об'єкта
7	Частка зайнятості номерів (%)	~55	~60	~68	~72	~74	Підвищення операційного завантаження

Джерело:[40]

Фінансова служба здійснює контроль структури операційних витрат, де фонд оплати праці становить до 35%, комунальні витрати 10–15%, витрати на харчування 20–25%, адміністративні витрати 15–20%. Бюджетування здійснюється у щомісячному циклі з подальшим коригуванням залежно від завантаженості номерного фонду. Фінансовий контроль включає моніторинг витрат на один зайнятий номер та аналіз ефективності використання ресурсів. КРІ фінансової служби охоплюють рівень витрат на операційну одиницю та ефективність використання бюджету.

Інженерно-технічна служба забезпечує функціонування всіх інженерних систем будівлі. Щоденна кількість технічних заявок становить 10–25 залежно від

завантаженості готелю. Профілактичне обслуговування охоплює 100% систем і здійснюється щомісячно. Стабільність роботи інженерної інфраструктури забезпечує безперервність операційної діяльності та підтримання стандартів комфорту [41]. KPI підрозділу включають час реагування на заявки та частоту технічних збоїв.

Відділ управління персоналом координує діяльність понад 200 співробітників. Плинність кадрів становить 18–25% щорічно, що потребує постійного оновлення персоналу. Навчальні програми охоплюють 12–18 годин на одного працівника на рік, включаючи адаптаційні та сервісні тренінги. Система мотивації базується на поєднанні фіксованої та змінної частини заробітної плати. KPI HR-функції включають рівень плинності, продуктивність праці та рівень залученості персоналу.

Служба безпеки використовує понад 60 камер відеоспостереження та систему контролю доступу до службових зон. Середня кількість інцидентів становить 2–3 випадки на місяць. Система безпеки інтегрована з операційними службами та забезпечує контроль переміщення гостей і персоналу. KPI служби включають швидкість реагування на інциденти та рівень запобігання порушенням.

Загальна система управління готелем забезпечує інтеграцію всіх підрозділів у єдину операційну модель. Використання цифрових систем управління дозволяє обробляти тисячі транзакцій бронювання та операцій щоденно. Динаміка розвитку характеризується зростанням штату на 96 осіб, підвищенням завантаженості до рівня понад 70% та стабілізацією операційних процесів у межах розширеної інфраструктури. Управлінська модель демонструє взаємозв'язок між кадровим забезпеченням, завантаженістю номерного фонду, середньою ціною проживання та ефективністю використання ресурсів готелю [42].

Організація роботи персоналу та розподіл функцій між підрозділами спрямовані на формування внутрішньої структури взаємодії, у межах якої кожен структурний елемент виконує визначені функції відповідно до компетенції та

закріплених повноважень. Координація внутрішніх і зовнішніх процесів пов'язана із забезпеченням узгодженості між операційною діяльністю, адміністративним супроводом, роботою з клієнтами, взаємодією з постачальниками та іншими контрагентами. Управління ризиками охоплює виявлення потенційних факторів впливу на діяльність підприємства, оцінювання можливих відхилень у господарських процесах та формування заходів реагування в межах поточного управління.

Отже, в результаті управлінські методи підприємства демонструють ефективну організацію робочих процесів, контроль за використанням ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення якості обслуговування клієнтів і стабільність фінансового стану Ibis Kyiv Beresteiska. Дані по доходах, прибутку, активах, зобов'язаннях, заробітній платі і чисельності працівників дозволяють зробити всебічний висновок про стан і динаміку розвитку компанії протягом 2021–2025 років.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи методів управління в «Ibis Kyiv Beresteiska»

Оцінювання ефективності системи управління в «Ibis Kyiv Beresteiska» проводилося керівництвом підприємства у співпраці з відділом аналітики та фінансовим блоком. Процес включав збір фактичних даних про доходи, витрати, продуктивність праці, завантаження персоналу та точність фінансової звітності за 2021–2025 роки. Для оцінки кожного підрозділу використовувалися конкретні методи, наприклад, планування доходів, контроль витрат, координація роботи через наради та внутрішні звіти, мотивація персоналу преміями і бонусами, а також цифрові платформи для прискорення ухвалення рішень. Визначення ефективності здійснювалося за чотирибальною шкалою: «висока», «помірна», «низька» та «неефективна», де показники виконання планів, відсоток економії витрат, коефіцієнт продуктивності праці, дохід на одного працівника та точність прогнозів виступали критеріями для присвоєння відповідної оцінки [43]. В табл.

2.5 охарактеризовано оцінку методів планування і контролю підрозділів «Ibis Kyiv Beresteiska».

Таблиця 2.5

Оцінка методів планування і контролю підрозділів «Ibis Kyiv Beresteiska»

№	Підрозділ	Метод управління	Результат застосування	Оцінка ефективності
1	Готельний блок	Планування річних і квартальних доходів	Виконання 97 % плану доходів у 2025 році	Висока
2	Ресторанний блок	Щомісячний контроль витрат	Скорочення витрат на 7 % у 2023 році	Помірна – потребує корекції графіків
3	Сервісний блок	Планування навантаження персоналу	Мінімізація простоїв – завантаження 95 %	Висока
4	Фінансовий блок	Автоматизація звітності	Час формування звітів скоротився на 25 %	Висока
5	Маркетинговий блок	Планування рекламних кампаній	Досягнення цільових показників просування	Помірна – частково перевищено бюджет

Джерело: сформовано автором

Ефективність визначалась за коефіцієнтом виконання плану доходів:

$$КВП = \frac{\text{Фактичний дохід}}{\text{Плановий дохід}} \times 100 \% \quad (2.1)$$

За умови планового доходу 10 млн грн і фактичного 9,7 млн грн рівень виконання становить 97 %, що свідчить про високий рівень відповідності фактичних результатів запланованим показникам та незначне відхилення від прогнозних параметрів. Отримане значення коефіцієнта характеризує належний рівень реалізації планових орієнтирів і відображає результативність застосування механізмів прогнозування та поточного контролю доходів. Показник виконання плану доходів використовується для оцінювання точності планування, ступеня досягнення фінансових цілей та ефективності координації господарських процесів. Значення коефіцієнта на рівні 97 % вказує на близькість фактичних результатів до запланованих параметрів та характеризує стабільність процесу формування доходів підприємства.

У ресторанному підрозділі використовується щомісячний контроль витрат. Якщо витрати зменшилися з 2 млн грн до 1,86 млн грн, рівень економії

становить 7 %, що демонструє позитивний ефект контролю. Показник економії відображає зміну рівня витрат під впливом управлінських рішень та характеризує ефективність контролю за використанням матеріальних і фінансових ресурсів у межах підрозділу. Коливання витратних показників можуть бути пов'язані з сезонністю навантаження, змінами обсягів обслуговування або варіативністю ресурсного споживання, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів планування та бюджетного контролю.

У сервісному блоці використовується планування навантаження персоналу, ефективність якого оцінюється через коефіцієнт використання робочого часу:

$$\frac{\text{Фактичний час}}{\text{Плановий фонд}} \times 100 \% \quad (2.2)$$

При фактичному використанні 95% робочого часу фіксується мінімальний рівень простоїв, що характеризує раціональний рівень завантаження персоналу та належну організацію трудових процесів. Показник використання робочого часу відображає ступінь залучення трудових ресурсів до виконання операційних функцій та використовується для оцінювання продуктивності праці й координації кадрового забезпечення. Значення коефіцієнта на рівні 95 % свідчить про високий рівень використання робочого часу та обмежений обсяг непродуктивних витрат у процесі виконання трудових функцій.

У фінансовому підрозділі впроваджено автоматизацію звітності, що скоротило час підготовки звітів з 8 до 6 годин, тобто на 25 %. Зміна показника відображає результативність використання цифрових інструментів у межах управлінських процесів і характеризує підвищення оперативності обробки інформації. Скорочення витрат часу на підготовку звітності сприяє оптимізації адміністративних процедур, підвищенню швидкості інформаційного забезпечення управління та раціоналізації трудових витрат.

У маркетинговому підрозділі планування рекламних кампаній забезпечило досягнення показників просування, проте перевищення бюджету з 200 до 220 тис. грн, або на 10 %, свідчить про потребу удосконалення контролю витрат. Такий результат характеризує наявність позитивних результатів у досягненні маркетингових параметрів при одночасній необхідності коригування бюджетного планування. Відхилення фактичних витрат від запланованого рівня відображає резерви підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення механізмів контролю маркетингових витрат. Аналіз співвідношення результатів просування та бюджетних відхилень формує підґрунтя для оцінювання результативності маркетингових заходів з позиції витратного та функціонального підходів [44]. В табл. 2.6 описано оцінку методів планування і контролю підрозділів «Ibis Kyiv Beresteiska»:

Таблиця 2.6

Оцінка методів планування і контролю підрозділів «Ibis Kyiv Beresteiska»

№	Підрозділ	Метод управління персоналом	Результат	Оцінка ефективності
1	Готельний блок	Мотивація через премії та бонуси	Дохід на одного працівника 1 973 тис. грн у 2025 році	Висока
2	Ресторанний блок	Навчальні програми та розвиток кар'єри	Середня зарплата зросла з 18 603 грн до 30 498 грн	Помірна – потрібно покращити навички нових працівників
3	Сервісний блок	Оптимізація навантаження	Мінімізація простоїв, продуктивність підвищена на 20 %	Висока
4	Адміністративний блок	Розподіл функцій і завдань	Завдання виконуються вчасно, відсутні критичні затримки	Висока

Джерело: сформовано автором

У 2025 році дохід підприємства становив 686 284 тис. грн, чисельність персоналу – 214 осіб. Показник продуктивності праці розраховується за формулою:

$$Ппр = \frac{\text{Дохід}}{\text{Кількість працівників}} \quad (2.3)$$

У результаті отримано значення приблизно 1 973 тис. грн на одного працівника, що характеризує рівень результативності використання трудового потенціалу підприємства та відображає обсяг доходу, сформований у розрахунку на одного працівника. Розрахований показник свідчить про значну віддачу від використання трудових ресурсів і характеризує взаємозв'язок між масштабами господарської діяльності та продуктивністю персоналу. Рівень продуктивності праці відображає ефективність організації праці, координації робочих процесів та функціонування системи стимулювання, у межах якої матеріальні стимули пов'язані з результатами діяльності працівників. Отримане значення характеризує економічний результат використання персоналу та може розглядатися як показник результативності кадрового забезпечення діяльності підприємства.

Середня заробітна плата зросла з 18 603 грн до 30 498 грн. Темп зростання розраховується за формулою:

$$T_z = (ЗП_2 / ЗП_1) \times 100 \% \quad (2.4)$$

де $ЗП_2$ – поточний рівень оплати праці, $ЗП_1$ – базовий. У результаті показник становить приблизно 164 %, що відображає суттєву динаміку змін у рівні оплати праці та характеризує розширення витрат підприємства на трудові ресурси. Зростання оплати праці відображає зміни у системі матеріального стимулювання, підходах до кадрового забезпечення та формуванні умов праці в межах підприємства. Показник темпу зростання свідчить про випереджальну динаміку оплати праці та характеризує посилення економічного забезпечення персоналу. Оцінка визначена як помірна, оскільки розширення штату та залучення нових працівників потребує додаткового підвищення рівня професійної підготовки. Така характеристика відображає взаємозв'язок між зростанням матеріального стимулювання та потребою у розвитку професійних компетенцій працівників у процесі розширення масштабів діяльності.

Рівень завантаження персоналу наближається до 95 %, що свідчить про раціональний розподіл трудових ресурсів і мінімізацію простоїв. Такий показник характеризує високий ступінь використання робочого часу, належну

координацію трудових процесів та ефективний розподіл навантаження між працівниками. Коефіцієнт використання робочого часу відображає рівень залучення персоналу до виконання функціональних обов'язків і використовується для оцінювання організації праці, продуктивності та ефективності кадрового забезпечення. Наближення показника до 95 % свідчить про обмежений рівень непродуктивних втрат часу та стабільність функціонування трудових процесів [45]. В табл. 2.7 охарактеризовано оцінку координації та прийняття управлінських рішень:

Таблиця 2.7

Оцінка координації та прийняття управлінських рішень

№	Підрозділ	Метод управління	Результат	Оцінка ефективності
1	Готельний блок	Щотижневі наради та внутрішні звіти	Час ухвалення рішень скоротився з 5 до 4 днів, відхилення доходів зменшено на 3 %	Висока
2	Ресторанний блок	Координація між відділами	Зменшення помилок у виконанні замовлень на 15 %	Висока
3	Сервісний блок	Збір аналітичних даних	Прискорення реагування на клієнтські запити	Висока
4	Фінансовий блок	Інтеграція цифрових систем	Підвищення точності прогнозів і звітності	Висока
5	Маркетинговий блок	Моніторинг ефективності рекламних заходів	Оптимізація витрат, підвищення конверсії клієнтів	Помірна

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт зменшення часу розраховується за формулою:

$$K_T = \frac{(\text{Час_до} - \text{Час_після})}{\text{Час_до}} \times 100 \% \quad (2.5)$$

Для прикладу: $(5 - 4) / 5 \times 100 \% = 20 \%$, що відображає підвищення оперативності управлінських процесів та скорочення тривалості виконання окремих процедур. Розрахований показник характеризує зміни в швидкості реалізації управлінських функцій і демонструє результативність заходів, спрямованих на оптимізацію організаційних процесів. Скорочення часу виконання операцій на 20 % свідчить про підвищення координації дій, удосконалення процедур прийняття рішень та більш раціональне використання

часових ресурсів. Така динаміка відображає зміни в ефективності організації управлінських процесів та результативність застосування інструментів оперативного управління.

Одночасно відхилення доходів зменшилося на 3 %, що оцінюється як високий рівень ефективності планування та контролю рішень. Зниження відхилень між прогнозними та фактичними показниками доходів характеризує підвищення точності планування, покращення координації фінансових процесів та стабілізацію параметрів виконання планових орієнтирів. Такий результат свідчить про удосконалення механізмів контролю, підвищення узгодженості управлінських рішень і покращення інформаційного забезпечення процесу планування. Скорочення відхилень доходів може розглядатися як індикатор підвищення результативності управління фінансовими потоками та як характеристика стабільності господарських процесів.

У ресторанному блоці застосовується метод координації між відділами, який зменшив помилки у виконанні замовлень на 15 %. Показник зниження помилок розраховується за формулою:

$$E_m = \frac{(\text{Помилки_до} - \text{Помилки_після})}{\text{Помилки_до}} \times 100 \% \quad (2.6)$$

Даний показник дозволяє оцінити результативність взаємодії між підрозділами. Зменшення кількості помилок у виконанні замовлень характеризує підвищення узгодженості операційних процесів, покращення координації між структурними одиницями та зниження втрат, пов'язаних із недоліками внутрішньої взаємодії. Отриманий результат відображає позитивні зміни в організації сервісних процесів та характеризує ефект від удосконалення внутрішньої координації в межах ресторанного напрямку діяльності.

У сервісному блоці збір аналітичних даних прискорив реагування на клієнтські запити, підвищивши швидкість виконання замовлень і зменшивши час простоїв. Використання аналітичної інформації в управлінні сервісними процесами сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, покращенню координації обслуговування та скороченню часових втрат у процесі виконання

замовлень. Зменшення простоїв характеризує більш раціональну організацію робочих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів сервісного підрозділу. Такі зміни відображають результативність застосування аналітичних інструментів у поточному управлінні.

У фінансовому блоці інтеграція цифрових систем підвищила точність прогнозів і звітності, що визначається як відсоток відповідності прогнозних показників фактичним результатам. Застосування цифрових рішень у фінансовому управлінні характеризує трансформацію інформаційно-аналітичних процесів, скорочення ймовірності помилок та підвищення достовірності фінансових розрахунків. Підвищення рівня відповідності прогнозних і фактичних показників свідчить про покращення якості планово-аналітичної роботи та зміцнення контрольних механізмів у фінансовому супроводі діяльності. Така динаміка характеризує позитивний вплив цифровізації на результативність фінансового управління та організацію звітних процедур.

У маркетинговому блоці моніторинг ефективності рекламних заходів дозволив оптимізувати витрати і підвищити конверсію клієнтів, однак перевищення бюджету в окремі періоди обмежує загальну ефективність, що оцінюється як помірна [46]. Результати моніторингу свідчать про наявність позитивного ефекту від використання інструментів контролю маркетингових заходів, зокрема в частині раціоналізації витрат і покращення результатів просування. Підвищення конверсії клієнтів відображає зростання результативності рекламної діяльності, тоді як перевищення бюджетних параметрів свідчить про наявність резервів удосконалення планування та контролю витрат. Поєднання позитивних результатів із наявністю окремих відхилень характеризує функціонування маркетингового управління як такого, що забезпечує досягнення визначених результатів за потреби подальшого коригування окремих параметрів. В табл. 2.8 визначено комплексну оцінку ефективності системи управління:

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка ефективності системи управління

№	Компонент управління	Метод	Ефект на діяльність підприємства	Оцінка
1	Планування	Бюджетування та прогнозування	Зростання доходів з 167 023 тис. грн до 686 284 тис. грн	Висока
2	Контроль	Щомісячна звітність і аналіз відхилень	Скорочення витрат, підвищення точності фінансових даних	Висока
3	Координація	Взаємодія підрозділів через наради та звіти	Підвищення продуктивності персоналу, скорочення помилок	Висока
4	Мотивація	Премії, бонуси, навчання	Підвищення доходу на одного працівника, стабільність персоналу	Висока
5	Прийняття рішень	Використання цифрових платформ	Швидкість і точність управлінських рішень	Висока

Джерело: сформовано автором

Метод бюджетування та прогнозування в межах планування дозволив оцінити зростання доходів підприємства з 167 023 тис. грн у 2021 році до 686 284 тис. грн у 2025 році. Коефіцієнт зростання доходу розраховується за формулою:

$$K_z = \frac{\text{Дохід}_{2025}}{\text{Дохід}_{2021}} \times 100 \% = \frac{686\,284}{167\,023} \times 100 \% \approx 411 \%$$

що демонструє значне покращення фінансових результатів і високий рівень ефективності планування. У межах контролю оцінка здійснювалася через щомісячну звітність і аналіз відхилень, що дозволило скоротити витрати та підвищити точність фінансових даних [47]. Наприклад, якщо витрати до впровадження системи становили 82 776 тис. грн, а після оптимізації зменшилися до 65 875 тис. грн, економія визначається як:

$$E = \frac{(82\,776 - 65\,875)}{82\,776} \times 100 \% \approx 20,4 \%$$

що підтверджує високу результативність контролю та точність обліку.

Компонент координації оцінювався через показники продуктивності персоналу та зниження кількості помилок у взаємодії підрозділів. Якщо частка помилок зменшилася на 15 %, а завантаження працівників підвищилося до 95 %, це свідчить про високий рівень організаційної взаємодії. Метод мотивації оцінювався через дохід на одного працівника та стабільність персоналу: у 2025 році дохід на одного працівника становив 1 973 тис. грн, середня заробітна плата

зросла до 30 498 грн, що свідчить про результативність застосованих премій, бонусів та програм навчання. Прийняття рішень оцінювалося через швидкість і точність управлінських рішень із використанням цифрових платформ; скорочення часу ухвалення рішень із 5 до 4 днів та підвищення точності прогнозів дозволяє оцінити ефективність цього методу як високу.

Аналіз результатів функціонування системи управління в Ibis Kyiv Beresteiska засвідчує наявність окремих диспропорцій у сфері планування витрат та контролю ресурсного забезпечення. Перевищення бюджету в маркетинговому блоці на рівні близько 10% при одночасному досягненні цільових показників просування відображає недостатню узгодженість між фінансовим плануванням і фактичним виконанням рекламних заходів. Подібні відхилення формують додаткове навантаження на фінансову службу та ускладнюють прогнозування витрат у середньостроковій перспективі. Ресторанний блок демонструє скорочення витрат на рівні 7%, однак коливання витрат у межах 2,0–1,86 млн грн свідчить про вплив зовнішніх факторів, зокрема сезонності попиту та змін у структурі споживання ресурсів, що ускладнює стабільність бюджетного планування. Додатково спостерігається залежність ефективності витрат від операційного навантаження, що формує нерівномірність фінансових потоків між підрозділами та потребує більш точного сценарного прогнозування витратної частини діяльності.

У кадровому та операційному вимірі системи управління простежуються обмеження, пов'язані з інтенсивністю використання трудових ресурсів та рівнем навантаження персоналу. Показник завантаження працівників на рівні 95% свідчить про майже повне використання робочого часу, що зменшує резерви гнучкого перерозподілу обов'язків у періоди пікового попиту. Зростання чисельності персоналу з 118 до 214 осіб супроводжується підвищенням рівня організаційної складності та збільшенням витрат на координацію внутрішніх процесів, що створює додаткові вимоги до ефективності управлінських комунікацій. Плинність кадрів на рівні 18–25% щорічно формує потребу у постійному оновленні персоналу, що впливає на стабільність сервісних процесів

і збільшує витрати на навчання та адаптацію нових працівників. Одночасно розширення штату не завжди супроводжується пропорційним підвищенням продуктивності праці в усіх підрозділах, що формує нерівномірність ефективності між сервісними та адміністративними функціями і потребує удосконалення механізмів балансування навантаження.

Таким чином, оцінка ефективності діючої системи методів управління в Ibis Kyiv Beresteiska дозволяє визначити результативність планування, контролю, координації та мотивації підрозділів підприємства. Систематичне планування доходів, витрат і ресурсів забезпечує своєчасне виконання операційних завдань та стабільний розвиток діяльності. Контроль здійснюється через регулярні звіти та аналіз відхилень, що сприяє оптимізації навантаження персоналу і коригуванню фінансових показників. Координація підрозділів і обмін інформацією прискорюють ухвалення управлінських рішень і підвищують продуктивність праці.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи методів управління на підприємстві готельно-ресторанного господарства Ibis Kyiv Beresteiska починається з оцінки планування діяльності та розподілу ресурсів між підрозділами. Річні і квартальні плани доходів, витрат і персоналу формуються на основі історичних даних і прогнозів попиту, що забезпечує стабільне виконання фінансових показників і мінімізацію простоїв. Планування охоплює готельний, ресторанний і сервісний блоки, що дозволяє координувати завантаження персоналу і забезпечувати своєчасне надання послуг клієнтам.

Контроль і координація виконання завдань здійснюються через регулярні звіти, внутрішні наради та аналітичні перевірки. Аналіз відхилень доходів і витрат дає змогу оперативно коригувати робочі процеси, оптимізувати бюджет і підвищувати ефективність взаємодії підрозділів. Використання цифрових систем обліку та бронювання скорочує час на підготовку звітності, підвищує точність даних і дозволяє керівництву швидко ухвалювати управлінські рішення.

Методи мотивації та управління персоналом впливають на продуктивність, стабільність кадрів і результативність діяльності підприємства. Зростання чисельності працівників, підвищення середньої зарплати та доходу на одного працівника відображає ефективність системи стимулювання та навчання. Комплексна оцінка методів управління підтверджує, що інтеграція планування, контролю, координації та мотивації забезпечує стабільність процесів, підвищує продуктивність праці і сприяє досягненню фінансових та організаційних цілей Ibis Kyiv Beresteiska. Водночас зберігається потреба у вдосконаленні адаптаційних механізмів для нових працівників, оскільки високий рівень плинності персоналу у межах 18–25% ускладнює формування стабільних команд. Додаткового посилення потребує система балансування навантаження, оскільки наближення завантаження персоналу до 95% обмежує резерви гнучкого перерозподілу функцій у періоди пікового попиту..

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Оптимізація адміністративних методів управління готелем в умовах кризи

Удосконалення системи управління готелем Ibis Kyiv Beresteiska визначається необхідністю підвищення узгодженості між функціональними підрозділами, оптимізації використання ресурсів та подальшого розвитку цифрових інструментів управління (Додаток Б). Аналіз діючої моделі організації діяльності показує, що при загальній стабільності операційних процесів існують резерви підвищення ефективності в частині планування витрат, управління персоналом, маркетингової політики та використання аналітичних даних для прийняття рішень. Розширення номерного фонду до понад 150 одиниць та збільшення штату до 214 працівників формує додаткове навантаження на систему координації, що потребує перегляду окремих управлінських механізмів.

Одним із напрямів удосконалення виступає оптимізація системи фінансового планування та бюджетного контролю. У межах маркетингового блоку перевищення бюджету на рівні близько 10% свідчить про необхідність посилення регламентації витрат та переходу до більш структурованої моделі бюджетного управління. Формування багаторівневої системи бюджетування передбачає деталізацію витрат не лише за підрозділами, а й за функціональними напрямками маркетингової діяльності, включаючи digital-рекламу, OTA-комісії, програму лояльності та бренд-активності. Поділ витрат на фіксовані, змінні та інвестиційні компоненти створює умови для більш точного контролю фінансових потоків і зменшення ризику неконтрольованого перевищення бюджетних лімітів [48]. Використання аналітики сезонності попиту, де рівень завантаженості досягає понад 70% у пікові періоди, дозволяє формувати більш

точні прогнози витрат та узгоджувати їх із очікуваними доходами, що є основою для підвищення фінансової дисципліни.

Подальше удосконалення бюджетного контролю пов'язане з впровадженням цифрових інструментів моніторингу витрат у режимі реального часу. Такий підхід забезпечує оперативне виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками, що особливо актуально для маркетингового блоку, де витрати мають високу динамічність і залежать від змін ринкового попиту. Інтеграція автоматизованих систем фінансового контролю з CRM та PMS платформами дозволяє забезпечити єдине інформаційне середовище для аналізу витрат і доходів. Застосування прогнозних моделей на основі історичних даних бронювань і поведінки клієнтів створює можливість зменшення відхилень бюджету до рівня 3–5%, що підвищує стабільність фінансового планування. Додатково впровадження таких інструментів сприяє скороченню часу реакції на фінансові відхилення та підвищенню точності управлінських рішень у сфері витратної політики підприємства.

У сфері управління персоналом пріоритетним напрямом є зниження рівня плинності кадрів, який становить 18–25% щорічно, що безпосередньо впливає на стабільність операційних процесів та збільшує витрати підприємства на підготовку і адаптацію нових співробітників. Висока динаміка зміни персоналу у готельній сфері призводить до нерівномірності рівня сервісу, оскільки нові працівники потребують часу для досягнення стандартів обслуговування, що вже сформовані у межах бренду. У зв'язку з цим доцільним є впровадження розширеної системи адаптації тривалістю не менше 30 днів із чітким поділом на етапи: первинне навчання стандартам бренду, практична підготовка на робочому місці та контрольна оцінка компетенцій. Така структура дозволяє зменшити ризик помилок на стартовому етапі роботи та забезпечує більш прогнозоване входження працівника в операційні процеси.

Подальший розвиток кадрової системи потребує посилення мотиваційного механізму через запровадження індивідуальних KPI для кожної функціональної категорії персоналу, включаючи Front Office, Housekeeping та

Food & Beverage. Застосування показників ефективності, пов'язаних із швидкістю обслуговування, рівнем задоволеності гостей та кількістю операційних помилок, створює основу для більш об'єктивного оцінювання результатів праці. Додаткове значення має розвиток нематеріальної мотивації через формування кар'єрних траєкторій у межах міжнародної мережі Assog, що підвищує рівень залученості персоналу та знижує ймовірність його переходу до конкурентних підприємств. Важливим елементом удосконалення виступає впровадження системи внутрішньої сертифікації працівників, яка забезпечує уніфікацію стандартів обслуговування, підвищення професійного рівня персоналу та формування єдиної корпоративної культури в межах готелю.

Окремого вдосконалення потребує система розподілу робочого навантаження, оскільки рівень завантаження персоналу досягає 95%, що фактично не залишає достатнього резерву трудових ресурсів для оперативного реагування на пікові періоди попиту. Така ситуація формує підвищений ризик перевтоми працівників, збільшення кількості операційних помилок і зниження стабільності сервісних процесів у години максимальної завантаженості. У межах удосконалення доцільним є перегляд принципів формування графіків роботи з переходом до більш гнучкої моделі, яка враховує змінність попиту протягом тижня, місяця та сезонних періодів [49]. Запровадження змінних графіків із динамічним плануванням змін дозволяє більш рівномірно розподіляти навантаження між працівниками різних підрозділів, зменшуючи концентрацію роботи в окремі часові проміжки.

Додатковим напрямом оптимізації виступає впровадження автоматизованих систем планування персоналу, інтегрованих із PMS та системами бронювання, які забезпечують прогнозування завантаженості номерного фонду в діапазоні 55–74% залежно від періоду. Використання таких інструментів дозволяє формувати графіки змін на основі фактичних та прогнозних даних попиту, що підвищує точність кадрового планування та зменшує залежність від ручного управління. Застосування алгоритмів workforce management сприяє скороченню надурочних годин, більш рівномірному

розподілу робочого часу та оптимізації витрат на оплату праці. У результаті підвищується ефективність використання трудових ресурсів, зменшується ризик перевантаження персоналу, а також забезпечується стабільність рівня сервісу навіть у періоди пікового попиту.

У сфері операційного управління важливим напрямом є підвищення ефективності використання показників ADR та RevPAR як основних індикаторів доходності номерного фонду, що визначають результативність цінової політики та рівень монетизації кожного доступного номера. Поточний рівень ADR у межах 1800–3200 грн свідчить про значну варіативність тарифів, яка формується під впливом сезонності, структури попиту та каналів бронювання, що ускладнює забезпечення стабільності доходів у короткострокових періодах. Така динаміка вказує на необхідність переходу від частково ручного встановлення тарифів до системного тарифного моделювання, яке враховує не лише історичні дані, а й поточну ринкову кон'юнктуру, рівень завантаженості та поведінкові характеристики клієнтів. Використання динамічного ціноутворення створює передумови для більш точного балансування між заповнюваністю номерного фонду та рівнем середньої ціни, що є визначальним фактором формування RevPAR.

Подальший розвиток операційного управління передбачає інтеграцію автоматизованих систем revenue management, які здійснюють безперервний аналіз попиту, конкурентних пропозицій та змін у завантаженості готелю. Застосування алгоритмів автоматичного коригування тарифів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації без затримок, характерних для ручного управління цінами. У таких умовах ціноутворення переходить у режим динамічної оптимізації, де кожен сегмент попиту отримує диференційовану цінову пропозицію залежно від прогнозованої цінності номера в конкретний період. Використання подібних інструментів, що є типовим для міжнародних готельних мереж, забезпечує більш стабільну траєкторію RevPAR, зменшення втрат від недозавантаження номерного фонду та підвищення загальної дохідності операційної діяльності підприємства.

У сфері маркетингового управління доцільним є підвищення частки прямих бронювань, яка наразі становить близько 15%, що свідчить про значну залежність від зовнішніх каналів продажу, насамперед OTA-платформ. Така структура бронювань формує додаткове комісійне навантаження на доходи підприємства та знижує рівень контролю над клієнтською базою, оскільки значна частина контактів і даних про гостей залишається у сторонніх посередників. Зменшення залежності від OTA-каналів передбачає зміну балансу між дистрибуційними каналами на користь власних цифрових ресурсів готелю, що дозволяє підвищити маржинальність кожного проданого номера та забезпечити більш прямий зв'язок із кінцевим споживачем. У цьому контексті важливим є формування цілісної digital-екосистеми, орієнтованої на залучення трафіку до офіційних каналів бронювання.

Подальше посилення маркетингового управління потребує комплексного розвитку digital-інструментів, серед яких ключову роль відіграють SEO-оптимізація офіційного сайту, розвиток мобільних каналів бронювання та впровадження ефективної програми лояльності. Підвищення видимості у пошукових системах дозволяє збільшити органічний трафік, тоді як мобільні платформи забезпечують спрощення процесу бронювання та скорочення часу прийняття рішення клієнтом. Впровадження програм лояльності з накопичувальними бонусами та персоналізованими пропозиціями сприяє формуванню повторних бронювань і підвищенню рівня утримання клієнтів [50]. Збільшення частки прямих бронювань до рівня 25–30% створює передумови для стабілізації доходів, зменшення витрат на комісії посередникам та підвищення автономності маркетингової політики підприємства в умовах конкурентного ринку готельних послуг.

Інженерно-технічна служба потребує подальшої автоматизації процесів моніторингу стану обладнання, оскільки поточний рівень технічних заявок у межах 10–25 на добу свідчить про значне навантаження на сервісні підрозділи та реактивний характер обслуговування інфраструктури. Домінування усунення несправностей після їх виникнення формує додаткові витрати часу та ресурсів, а

також впливає на стабільність функціонування номерного фонду, особливо у періоди високої завантаженості. У таких умовах доцільним є перехід від реактивної моделі технічного обслуговування до превентивної, що базується на системному контролі стану інженерних систем та прогнозуванні потенційних відхилень у роботі обладнання. Зменшення частоти аварійних ситуацій у межах номерного фонду безпосередньо пов'язане з підвищенням якості технічного супроводу та рівнем організації внутрішніх сервісних процесів.

Впровадження IoT-рішень для моніторингу стану інженерних систем передбачає безперервний збір даних про роботу ключового обладнання, включаючи системи вентиляції, кондиціонування, водопостачання та енергозабезпечення. Аналіз отриманих даних у режимі реального часу створює можливість виявлення відхилень на ранніх етапах, що дає змогу планувати технічне обслуговування до моменту виникнення критичних збоїв. Такий підхід зменшує кількість аварійних викликів, скорочує тривалість простоїв номерів та підвищує загальну стабільність експлуатації готельної інфраструктури. Додатково впровадження цифрового моніторингу сприяє оптимізації витрат на ремонтні роботи, оскільки знижується частка позапланових втручань, а технічні ресурси розподіляються більш рівномірно відповідно до фактичного стану обладнання.

У сфері інформаційних систем управління доцільним є подальше розширення функціональності PMS та інтеграція аналітичних модулів Business Intelligence, що формують єдине цифрове середовище для обробки та інтерпретації операційних даних готелю. Наявність розрізнених інформаційних потоків у межах підрозділів ускладнює оперативне прийняття рішень та знижує точність управлінських прогнозів, особливо у питаннях завантаженості номерного фонду, тарифної політики та планування ресурсів. Консолідація даних про завантаженість, ADR, RevPAR, структуру бронювань та поведінкові характеристики клієнтів створює можливість формування багатовимірної аналітичної бази, що використовується для підтримки управлінських рішень на різних рівнях. У таких умовах управління переходить від фрагментарного

аналізу до системного підходу, де кожен показник розглядається у взаємозв'язку з іншими параметрами діяльності.

Подальший розвиток цифрової інфраструктури передбачає впровадження інтерактивних дашбордів у режимі реального часу, які забезпечують візуалізацію ключових показників ефективності та дозволяють здійснювати безперервний моніторинг операційних процесів. Використання таких інструментів скорочує часовий лаг між виникненням відхилень та їх виявленням, що підвищує оперативність реагування управлінського персоналу. Інтеграція BI-систем із PMS та іншими цифровими платформами сприяє автоматизації аналітичних процедур, зменшенню обсягу ручної обробки даних та підвищенню точності інформаційного забезпечення управління. Поглиблення рівня цифровізації управлінських процесів забезпечує більш ефективну координацію між підрозділами, оптимізацію операційних витрат та формування більш гнучкої системи прийняття рішень, адаптованої до змін ринкового середовища готельної індустрії.

У контексті сервісної діяльності перспективним напрямом є стандартизація та деталізація клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з гостем, починаючи від бронювання і завершуючи виїздом із готелю. Середній час check-in на рівні 3–5 хвилин уже відповідає базовим вимогам оперативності, однак подальше скорочення цього показника може бути досягнуте за рахунок цифровізації процесів реєстрації та мінімізації ручних операцій. Впровадження мобільної реєстрації та self check-in терміналів створює умови для часткового або повного автоматизованого оформлення заїзду, що зменшує черги у години пікової завантаженості та знижує навантаження на персонал Front Office. Додатково використання попередньої онлайн-реєстрації з верифікацією даних дозволяє скоротити час обслуговування за рахунок підготовки всіх необхідних документів ще до прибуття гостя.

Подальший розвиток сервісного блоку пов'язаний із цифровою трансформацією процесів Housekeeping, де впровадження мобільних додатків для супервайзерів забезпечує оперативний контроль виконання стандартів

прибирання номерів. Перехід до електронних чек-листів і системи відміток у режимі реального часу дозволяє підвищити прозорість виконання завдань та зменшити ймовірність пропусків або повторних перевірок. Такий підхід формує більш чітку систему контролю якості, де кожен номер проходить стандартизовані етапи перевірки з фіксацією результатів у цифровій системі. Оптимізація сервісних процесів у межах Housekeeping сприяє скороченню часу підготовки номерів до заселення, підвищенню рівня задоволеності гостей та більш ефективному використанню трудових ресурсів у межах підрозділу.

Отже, загальне вдосконалення системи управління Ibis Kyiv Beresteiska передбачає комплексну цифрову трансформацію, оптимізацію кадрових процесів, підвищення точності фінансового планування та розвиток аналітичної складової управління. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити узгодженість між підрозділами, зменшити операційні втрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах конкурентного ринку готельних послуг.

3.2. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) роботи персоналу готелю

Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для персоналу готелю Ibis Kyiv Beresteiska передбачає створення комплексної методики оцінки продуктивності та результативності працівників усіх підрозділів (Додаток В). Методологія KPI інтегрує цифрові інструменти, аналіз поведінки гостей, точність виконання завдань, швидкість реагування на запити та ефективність внутрішньої комунікації. Для готельного блоку визначено показники середнього часу обслуговування гостей від моменту реєстрації до заселення, рівня задоволеності клієнтів на основі автоматизованих опитувань, частки безпомилково підготовлених номерів і кількості проактивно усунутих проблем у роботі номерного фонду [51]. Система ключових показників ефективності (KPI) роботи персоналу готелю описано в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Система ключових показників ефективності (KPI) роботи персоналу готелю

№	Підрозділ	KPI	Періодичність оцінки
1	Готельний блок	Середній час обслуговування гостей (від реєстрації до заселення)	Щоденно
2	Готельний блок	Частка безпомилково підготовлених номерів	Щотижня
3	Готельний блок	Рівень задоволеності гостей	Щомісяця
4	Ресторанний блок	Точність виконання замовлень	Щоденно
5	Ресторанний блок	Відсоток використання продуктів у межах норм	Щотижня
6	Ресторанний блок	Швидкість обслуговування заходів	За захід
7	Сервісний блок	Швидкість реагування на запити гостей	Щоденно
8	Сервісний блок	Виконання ремонтних завдань у термін	Щотижня
9	Сервісний блок	Частка проактивних дій	Щомісяця
10	Адміністративний блок	Швидкість обробки внутрішніх документів	Щотижня
11	Адміністративний блок	Точність ведення баз даних	Щомісяця
12	Адміністративний блок	Частка завдань, завершених без повторного втручання	Щотижня
13	Всі підрозділи	Коефіцієнт адаптивності персоналу	Щомісяця
14	Всі підрозділи	Рівень цифрової взаємодії	Щотижня
15	Всі підрозділи	Частка клієнтських відгуків, оброблених у встановлений час	Щомісяця
16	Всі підрозділи	Частка проактивних дій	Щомісяця
17	Всі підрозділи	Коефіцієнт міжпідрозділової взаємодії	Щотижня
18	Всі підрозділи	Прогнозована ефективність роботи	Щомісяця

Джерело: сформовано автором

Ресторанний блок оцінюється через точність виконання замовлень, дотримання норм спеціальних меню, відсоток використання продуктів у межах встановлених нормативів, швидкість обслуговування заходів та частку проактивних дій персоналу на кухні, що фіксується системами цифрового контролю. Зазначені показники формують багатовимірну систему оцінювання якості ресторанного обслуговування, у межах якої поєднуються виробничі, сервісні та ресурсні аспекти діяльності. Точність виконання замовлень відображає рівень відповідності фактично наданих послуг запитам клієнтів, а дотримання спеціальних меню характеризує здатність персоналу враховувати індивідуальні вимоги гостей. Показник використання продуктів у межах норм дозволяє оцінити ефективність управління запасами та рівень контролю

собівартості, тоді як швидкість обслуговування заходів відображає оперативність організації процесів у періоди підвищеного навантаження. Частка проактивних дій персоналу на кухні характеризує рівень ініціативності працівників та здатність запобігати можливим відхиленням у роботі, що підвищує загальну якість сервісу.

Сервісний блок має показники швидкості реагування на запити гостей, відсоток виконаних ремонтних і профілактичних завдань у визначені терміни, частку проактивно передбачених проблем, усунених без аварійних ситуацій, та інтенсивність використання цифрових систем моніторингу для контролю технічного стану обладнання. Сукупність цих показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність функціонування сервісної інфраструктури та рівень забезпечення безперервності обслуговування.

Швидкість реагування на запити гостей характеризує оперативність роботи персоналу та здатність системи обслуговування адаптуватися до потреб клієнтів у режимі реального часу. Виконання ремонтних і профілактичних завдань у визначені терміни відображає рівень організованості технічного обслуговування та якість планово-попереджувальних заходів. Частка проактивно передбачених проблем свідчить про розвиток превентивного підходу в управлінні технічними процесами, тоді як використання цифрових систем моніторингу підвищує точність контролю стану обладнання та дозволяє своєчасно виявляти потенційні відхилення.

Адміністративний блок включає швидкість обробки внутрішніх документів, точність ведення баз даних, частку завдань, завершених без повторного втручання, ефективність розподілу ресурсів між підрозділами, рівень автоматизації рутинних процесів і дотримання графіків виконання завдань. Така система показників забезпечує оцінювання ефективності управлінських процесів у частині організації документообігу, інформаційного супроводу та координації внутрішніх функцій підприємства. Швидкість обробки документів відображає оперативність адміністративних процедур, а точність ведення баз даних характеризує якість інформаційного забезпечення управління. Частка завдань,

виконаних без повторного втручання, дозволяє оцінити рівень ефективності первинного виконання управлінських рішень, тоді як ефективність розподілу ресурсів між підрозділами відображає раціональність внутрішньої координації. Рівень автоматизації рутинних процесів та дотримання графіків виконання завдань характеризують ступінь організаційної зрілості адміністративного блоку та стабільність виконання управлінських функцій.

Інтеграція нових показників формує аналітичну платформу для оцінки продуктивності у режимі реального часу. Впровадження такої системи забезпечує централізоване збирання та обробку даних про діяльність усіх підрозділів, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ключових операційних параметрів. Вимірювання середнього часу на виконання завдань для кожного співробітника та підрозділу дозволяє контролювати робоче навантаження та оптимізувати процеси без затримок, забезпечуючи більш рівномірний розподіл ресурсів. Врахування точності обслуговування, відсотка виправлень та повторних запитів клієнтів створює основу для прогнозування рівня задоволеності та підготовки персоналізованих навчальних програм, орієнтованих на підвищення якості сервісу. Показник взаємодії між підрозділами визначається за кількістю завдань, виконаних без конфліктів або затримок, та часткою завдань, що обробляються через електронні канали, що прискорює передачу інформації [52].

Цифрові платформи для збору та обробки даних формують щоденні, щотижневі та щомісячні звіти про продуктивність персоналу, що охоплюють всі підрозділи підприємства. Такі звіти забезпечують безперервний моніторинг операційної діяльності та створюють єдину інформаційну базу для управлінських рішень. Аналітика комбінованих індикаторів поєднує час виконання завдань, точність результатів та рівень взаємодії між співробітниками, формуючи комплексний рейтинг продуктивності. Інтеграція різних параметрів оцінювання дозволяє враховувати як індивідуальні результати працівників, так і ефективність командної взаємодії, що підвищує об'єктивність загальної оцінки діяльності персоналу.

Показник ефективності використання робочого часу розраховується шляхом порівняння фактичного залучення працівника із запланованим графіком та враховує додаткові завдання, що виконуються поза основними обов'язками. Такий підхід дає змогу оцінювати не лише формальне дотримання робочого часу, а й реальний внесок працівника в операційні процеси підприємства. Впроваджується коефіцієнт адаптивності персоналу, який оцінює швидкість реагування на непередбачені ситуації та здатність виконувати завдання поза стандартними процесами без втрати якості. Показник відображає рівень гнучкості працівників та їхню готовність до виконання нестандартних управлінських і операційних завдань у змінних умовах діяльності.

Показник цифрової взаємодії відображає частку завдань, завершених через внутрішні системи, що дозволяє оцінювати ступінь інтеграції технологій у щоденну діяльність готелю та ефективність управління потоками інформації. Високий рівень цифрової взаємодії свідчить про розвинену інфраструктуру електронного документообігу та ефективне використання інформаційних систем для координації роботи між підрозділами. Використання цифрових каналів обробки завдань також сприяє скороченню часу на комунікацію та підвищує прозорість виконання операційних процесів.

Система KPI включає прогнозування результатів на основі даних попередніх періодів та тенденцій завантаженості готелю. Такий підхід дозволяє формувати обґрунтовані очікування щодо майбутніх показників діяльності та забезпечує більш точне планування ресурсів. Показник попередньо передбачених проблем оцінює ефективність планування і профілактичних заходів, а частка клієнтських відгуків, оброблених у встановлені строки, відображає оперативність обслуговування. Аналітична інформація дозволяє виявляти вузькі місця у процесах і коригувати навантаження на підрозділи в режимі реального часу, підтримуючи збалансовану роботу персоналу [53]. Використання таких даних формує основу для оперативного управління якістю сервісу та підвищення ефективності організаційних процесів.

Дані про продуктивність використовуються для персоналізованих програм навчання та розвитку компетенцій, а також для стимулювання через премії та бонуси за досягнення інноваційних показників, це забезпечує зв'язок між результатами діяльності працівників та системою мотивації, сприяючи підвищенню зацікавленості персоналу в покращенні показників роботи. Індивідуалізований підхід до розвитку компетенцій дозволяє враховувати сильні та слабкі сторони працівників і формувати цільові програми підвищення кваліфікації.

Розробка комплексної системи KPI формує структуру оцінки персоналу, що охоплює оперативність, точність виконання завдань, взаємодію та проактивність у роботі. Показники інтегруються в єдину цифрову платформу, що дозволяє відстежувати продуктивність у реальному часі, формувати рейтинги співробітників і надавати аналітичні рекомендації керівництву. Така система забезпечує прозорість оцінювання результатів праці та підвищує ефективність управлінських рішень щодо кадрового забезпечення.

Система підвищує якість обслуговування гостей, скорочує ймовірність помилок у внутрішніх процесах та формує базу для стратегічного планування ресурсів. Регулярне порівняння фактичних результатів із прогнозними значеннями забезпечує оцінку тенденцій і адаптацію процесів до зміни попиту на готельні послуги. У результаті формується динамічна модель управління, яка поєднує оперативний контроль, стратегічне планування та аналітичну підтримку прийняття рішень у межах діяльності готельного підприємства.

Включення показників залучення клієнтів, частки повторних бронювань та рівня конверсії запитів у замовлення дозволяє оцінювати ефективність взаємодії з гостями на кожному етапі сервісного циклу. Використання даних про витрати ресурсів на обслуговування гостей, час обслуговування і точність виконання замовлень формує аналітичну базу для оптимізації внутрішніх процесів [54]. Врахування ефективності комунікацій і цифрових платформ дозволяє зменшити дублювання завдань і скоротити час на узгодження процесів між підрозділами. Показники адаптивності оцінюють здатність персоналу

швидко реагувати на зміни, переналаштовувати пріоритети завдань і підтримувати стабільну роботу готелю під час пікових навантажень.

Використання комплексної системи KPI формує прозору структуру управління, де всі процеси контролюються та оцінюються за об'єктивними показниками. Такий підхід забезпечує уніфікацію критеріїв оцінювання діяльності персоналу та підрозділів, що дозволяє зменшити суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень. Аналітичні дані застосовуються для планування змін у графіках роботи, оптимізації чисельності персоналу та підвищення загальної продуктивності підрозділів, що сприяє більш гнучкому реагуванню на коливання навантаження та сезонні зміни попиту. Використання показників ефективності дозволяє більш точно розподіляти ресурси між функціональними напрямками та забезпечувати збалансованість операційної діяльності.

Коефіцієнти ефективності, середній час виконання завдань, відсоток точності обслуговування, рівень взаємодії і частка проактивних дій формують комплексний рейтинг співробітників і підрозділів, що стає основою для мотиваційних програм [55]. Така система оцінювання дозволяє враховувати багатовимірний характер трудової діяльності, поєднуючи індивідуальні та колективні результати роботи. Формування рейтингів на основі сукупності показників забезпечує більш об'єктивне визначення внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства. Впровадження цифрових індикаторів дозволяє відстежувати показники у реальному часі, підвищуючи адаптивність системи управління до змін попиту та умов ринку, а також забезпечуючи оперативне реагування на відхилення від планових значень.

Розробка та впровадження системи KPI забезпечує аналітичну підтримку для керівництва, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, навчання та мотивації персоналу. Використання систематизованих даних сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню ризиків неефективного використання ресурсів. Дані про ефективність роботи відображають рівень підготовки, оперативності та здатності до взаємодії між

співробітниками, що дозволяє оцінювати як індивідуальні компетенції, так і командну ефективність. Високий рівень прозорості показників створює механізм раннього виявлення проблем і оперативного коригування внутрішніх процесів, що підвищує стабільність функціонування підприємства.

Цифрові платформи дозволяють зберігати історію виконання завдань, оцінювати тенденції та формувати прогнози на майбутні періоди, що створює системну основу для управління операційною діяльністю підприємства. Накопичення історичних даних забезпечує можливість багаторівневого аналізу динаміки ключових показників, зокрема завантаженості номерного фонду, середнього часу обслуговування, структури бронювань та ефективності використання ресурсів. Обробка великих масивів інформації у цифровому середовищі дає змогу виявляти приховані закономірності, які не завжди є очевидними при традиційних методах аналізу. Відстеження змін у часі дозволяє формувати більш обґрунтовані управлінські висновки щодо причин коливань операційних показників та взаємозв'язку між різними елементами діяльності підприємства.

Формування прогнозів на основі цифрової аналітики сприяє підвищенню точності планування та покращенню стратегічного управління, оскільки рішення приймаються з урахуванням не лише поточного стану, але й очікуваної динаміки розвитку. Використання предиктивних моделей дозволяє оцінювати майбутні рівні попиту, завантаженості та доходності, що є особливо важливим для готельного бізнесу з високою сезонною мінливістю. Сукупність зазначених інструментів формує інтегровану систему підтримки управлінських рішень, яка поєднує моніторинг, аналіз і прогнозування в єдиному цифровому середовищі. У результаті підвищується узгодженість між підрозділами, скорочується час підготовки управлінських рішень та забезпечується більш стабільне функціонування операційних процесів підприємства.

Таким чином, впровадження інноваційних KPI забезпечує комплексну оцінку результатів роботи на рівні окремих співробітників і підрозділів, дозволяє виявляти вузькі місця у внутрішніх процесах, формує аналітичні дані для

мотиваційних програм і підвищення компетенцій. Система формує умови для адаптації готелю до змінного попиту, забезпечує оперативне реагування на непередбачені ситуації та інтегрує цифрові та аналітичні індикатори в щоденну діяльність. Регулярне відстежування KPI, раннє прогнозування результатів і комплексна оцінка продуктивності персоналу створюють основу для підвищення ефективності роботи підприємства і підтримки високого рівня обслуговування гостей.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи з оптимізації внутрішніх процесів у готелі Ibis Kyiv Beresteiska спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення адміністративних і операційних витрат, а також на покращення якості обслуговування гостей за рахунок впровадження цифрових інструментів і стандартизації процесів. Реалізація таких заходів передбачає вдосконалення організаційної структури, підвищення узгодженості взаємодії між підрозділами, автоматизацію рутинних операцій та посилення контролю за виконанням управлінських рішень. Особлива увага приділяється оптимізації інформаційних потоків, скороченню часу на обробку запитів та підвищенню точності виконання операційних завдань, що в сукупності формує більш ефективну модель функціонування підприємства.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативний моніторинг ключових показників діяльності, підвищити прозорість внутрішніх процесів та зменшити ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Стандартизація процесів сприяє уніфікації процедур обслуговування, ведення документації та внутрішньої комунікації між підрозділами, що забезпечує стабільність якості послуг незалежно від рівня завантаження готелю. Оптимізаційні зміни також впливають на систему управління персоналом, оскільки дозволяють більш раціонально розподіляти робоче навантаження,

підвищувати ефективність використання робочого часу та формувати обґрунтовані підходи до мотивації працівників. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів охарактеризовано в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів Ibis Kyiv
Beresteiska

№	Підрозділ	Показник ефективності	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
1	Готельний блок	Коефіцієнт виконання плану доходів	10 000 000 грн	10 500 000 грн	+5 %
2	Персонал готельного блоку	Продуктивність праці (дохід на одного працівника)	45 000 грн	49 065 грн	+9 %
3	Ресторанний блок	Точність виконання замовлень	95 %	97 %	+2 %
4	Сервісний блок	Швидкість реагування на запити	30 хв	20 хв	-33 %
5	Адміністративний блок	Час обробки документів	4 год	3 год	-25 %
6	Взаємодія підрозділів	Ефективність комунікації	85 %	90 %	+5 %
7	Загальний економічний ефект	Чистий ефект	—	700 000 грн	

Джерело: сформовано автором

Прогнозування доходів базується на моделі середньої завантаженості номерного фонду, сезонних коливаннях попиту та історичних даних про бронювання, що дозволяє враховувати як стабільні тенденції, так і періодичні зміни ринкової активності. Такий підхід забезпечує більш обґрунтоване планування фінансових результатів і зменшує ризик суттєвих відхилень між прогнозними та фактичними показниками. Якщо плановий дохід готелю на квартал складав 10 млн грн, а фактичний дохід після впровадження заходів склав 10,5 млн грн, коефіцієнт виконання плану доходів розраховується як:

$$К_{вп} = \frac{10,5}{10} \times 100 \% = 105 \%$$

Показник перевищення плану на 5 % відображає позитивну динаміку фінансових результатів та свідчить про покращення ефективності використання номерного фонду. Зростання доходу також характеризує підвищення рівня

завантаженості номерів, удосконалення системи бронювання та більш ефективну організацію операційної діяльності готелю.

Витрати на персонал, матеріали та комунальні послуги порівнюються за період до оптимізації і після її впровадження, що дозволяє оцінити ефективність ресурсного управління. При витратах до оптимізації на рівні 8 млн грн і фактичних витратах після заходів у 7,2 млн грн економія обчислюється як

$$E = \frac{(8 - 7,2)}{8} \times 100 \% = 10 \%$$

Зменшення витрат на 10 % свідчить про підвищення раціональності використання ресурсів та вдосконалення внутрішніх механізмів контролю витрат. Досягнута економія формує додаткові фінансові можливості для підвищення чистого прибутку та інвестування в розвиток операційної діяльності. Оптимізація витрат також відображає покращення координації між підрозділами та більш ефективне планування ресурсного забезпечення.

Показник продуктивності праці персоналу визначається як дохід на одного працівника. Для 214 співробітників і доходу 10,5 млн грн $\text{Ппр} = 10\,500\,000 / 214 \approx 49\,065$ грн на одного працівника. Отримане значення дозволяє оцінити рівень ефективності використання трудових ресурсів у нових умовах функціонування підприємства. Зростання продуктивності з попередніх 45 000 грн на одного працівника становить близько 9 %, що демонструє більш раціональний розподіл завдань і підвищення ефективності використання робочого часу. Така динаміка також може бути пов'язана з удосконаленням організації праці, автоматизацією частини операційних процесів та підвищенням рівня координації між підрозділами.

Середній час обробки внутрішніх документів скоротився з 4 до 3 годин завдяки впровадженню цифрових систем управління та автоматизації документообігу. Коефіцієнт економії часу:

$$K_t = \frac{(4 - 3)}{4} \times 100 \% = 25 \%$$

Скорочення часу на обробку документації відображає підвищення оперативності адміністративних процесів та зменшення навантаження на персонал, зайнятий у сфері управлінського супроводу, це створює можливість перерозподілу робочого часу на виконання більш складних і пріоритетних завдань, включаючи контроль якості обслуговування та взаємодію з клієнтами. Підвищення ефективності документообігу також сприяє зниженню ймовірності помилок і прискоренню прийняття управлінських рішень.

При 500 замовленнях у місяць і 485 виконаних без помилок точність обчислюється як:

$$\frac{485}{500} \times 100 \% = 97 \%$$

Високий рівень точності виконання замовлень свідчить про належну якість організації операційних процесів та ефективність внутрішнього контролю. Скорочення кількості помилок позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і зменшує витрати, пов'язані з виправленням недоліків у сервісі. Середній час обслуговування заходів скоротився з 120 до 100 хвилин, економія часу :

$$\frac{(120 - 100)}{120} \times 100 \% = 16,7 \%$$

Зменшення тривалості обслуговування підвищує пропускну здатність залів, дозволяє збільшити кількість обслуговуваних гостей та покращує загальну ефективність використання ресурсів ресторанного та сервісного блоків. Сукупність отриманих результатів демонструє позитивний вплив впроваджених заходів на фінансові та операційні показники діяльності готелю.

Сервісний блок оцінюється за швидкістю реагування на запити гостей та виконання ремонтних робіт, що дозволяє комплексно характеризувати рівень оперативності та стабільності технічного забезпечення готелю. До оптимізації середній час виконання запиту становив 30 хвилин, після впровадження цифрового контролю і автоматичного розподілу завдань скоротився до 20 хвилин. Така зміна відображає підвищення ефективності організації сервісних

процесів та покращення координації між виконавцями. Коефіцієнт економії часу:

$$\frac{(30 - 20)}{30} \times 100 \% = 33 \%$$

Отриманий результат свідчить про суттєве скорочення часу реагування, що безпосередньо впливає на рівень якості обслуговування гостей і зменшує тривалість очікування виконання запитів.

Відсоток виконаних ремонтних завдань у встановлені терміни при 120 запланованих дорівнює:

$$\frac{110}{120} \times 100 \% = 91,7 \%$$

Даний показник відображає рівень дисципліни виконання технічних завдань і ефективність планово-попереджувальної роботи сервісного персоналу. Високе значення показника свідчить про стабільність функціонування технічної служби та належний рівень організації ремонтних процесів. Частка проактивних заходів щодо попередження поломок обладнання становить 15 %, що зменшує ймовірність аварійних ситуацій і скорочує простій. Застосування профілактичного підходу дозволяє знизити витрати на аварійне обслуговування та підвищує надійність експлуатації матеріально-технічної бази.

Ефективність взаємодії підрозділів оцінюється через кількість завдань, виконаних без конфліктів і затримок, і обсяг комунікацій через цифрові платформи. При 200 завданнях у місяць 180 виконані без затримок, показник ефективності взаємодії:

$$\frac{180}{200} \times 100 \% = 90 \%$$

Такий рівень свідчить про достатньо узгоджену роботу між структурними підрозділами та належну організацію внутрішніх комунікацій. Частка завдань, переданих і завершених через внутрішні цифрові системи, досягає 70 %, що характеризує високий рівень цифрової інтеграції управлінських процесів і зменшення залежності від паперового або неформального документообігу.

Використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості виконання завдань і прискоренню інформаційного обміну між підрозділами.

Впровадження щотижневих нарад і автоматизованих звітів скорочує час узгодження управлінських рішень з 5 до 3 днів, економія часу:

$$\frac{5 - 3}{5} \times 100 \% = 40 \%$$

Зменшення тривалості узгоджувальних процедур відображає підвищення оперативності управлінських процесів та покращення координації між рівнями управління, це дозволяє швидше реагувати на зміни операційного середовища та забезпечує більш гнучке прийняття рішень у межах готельного підприємства.

Чистий економічний ефект від реалізації заходів визначається як різниця між зекономленими витратами та витратами на впровадження заходів. Витрати на цифрові системи, навчання персоналу та оновлення процесів склали 500 тис. грн, а економія витрат і приріст доходу оцінюються у 1,2 млн грн за квартал.

$$\text{Чистий ефект} = 1\,200\,000 - 500\,000 = 700\,000 \text{ грн}$$

Отримане значення свідчить про позитивний фінансовий результат від впроваджених змін та перевищення економічного ефекту над інвестиційними витратами. Рентабельність інвестицій розраховується як

$$\text{ROI} = \frac{700000}{500000} \times 100 \% = 140 \%$$

Значення ROI на рівні 140 % підтверджує високу ефективність реалізованих заходів та доцільність подальшого розвитку цифрових і організаційних інструментів управління.

Інтеграція комплексних KPI для моніторингу продуктивності персоналу передбачає багаторівневий аналіз ключових параметрів операційної діяльності, зокрема швидкості виконання завдань, точності результатів, рівня проактивності та якості взаємодії між підрозділами у режимі реального часу. Така система забезпечує безперервне відстеження ефективності роботи персоналу та формує

єдину аналітичну базу для оцінювання як індивідуальних, так і колективних результатів діяльності.

Прогнозування результатів роботи персоналу здійснюється на основі даних попередніх періодів і трендів завантаженості готелю, що дозволяє враховувати сезонні коливання попиту та зміни в структурі бронювань. Середня продуктивність на одного працівника 49 065 грн за чисельності персоналу 214 осіб формує очікуваний дохід у 10,5 млн грн за квартал, що підтверджує узгодженість планових і фактичних показників. Додаткові індикатори, такі як рівень адаптивності персоналу, цифрова взаємодія та частка проактивних завдань, забезпечують зниження простоїв і підвищення якості обслуговування завдяки більш гнучкому реагуванню на операційні зміни.

Комплекс впроваджених заходів формує прозору систему управління, що охоплює всі підрозділи готелю та забезпечує інтеграцію фінансових, операційних і кадрових показників в єдину цифрову модель. Впровадження таких рішень сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і покращенню узгодженості внутрішніх процесів, що відображається у конкретних кількісних результатах. Зростання доходів на 5 %, скорочення витрат на 10 %, підвищення продуктивності праці на 9 %, економія робочого часу на 25–33 %, точність виконання завдань до 97 % і ефективність взаємодії між підрозділами до 90 % свідчать про комплексний позитивний вплив оптимізаційних заходів на діяльність підприємства. Сукупність отриманих результатів відображає підвищення операційної стабільності та ефективності управління ресурсами.

Загальний економічний ефект за квартал становить 700 000 грн, рентабельність інвестицій 140 %, що підтверджує доцільність реалізації впроваджених заходів та їх фінансову результативність. Отримані показники демонструють перевищення економічного ефекту над витратами на впровадження цифрових та організаційних змін, що свідчить про високий рівень ефективності управлінських рішень. Водночас результати аналізу підтверджують, що подальше вдосконалення системи KPI та цифрових

інструментів управління може забезпечити додаткове підвищення ефективності функціонування готелю в умовах змінного попиту та економічної нестабільності.

Отже, застосування цифрових платформ, аналітичних KPI та системи проактивного моніторингу створює умови для безперервного контролю продуктивності, оперативного виявлення вузьких місць у процесах і стратегічного планування ресурсів. Показники часу реагування, точності виконання замовлень, проактивності та ефективності взаємодії між підрозділами формують комплексну аналітичну базу для управлінських рішень. Економічна ефективність оцінюється не лише через приріст доходів і зменшення витрат, але й через підвищення рівня продуктивності персоналу і скорочення простоїв обладнання.

Висновки до розділу 3

Оптимізація методів управління на підприємстві готельно-ресторанного господарства спрямована на підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів. Впровадження цифрових систем контролю та автоматизації обліку дозволяє зменшити час виконання операційних процесів, скоротити помилки та підвищити точність фінансових і виробничих показників. Використання інтегрованих платформ для планування завдань, моніторингу завантаження підрозділів та обліку виконання замовлень створює умови для оперативного коригування діяльності і швидкого реагування на зміни попиту. Цифровізація процесів також сприяє більш ефективній взаємодії між готельним, ресторанним та сервісним блоками, що підвищує якість обслуговування гостей та скорочує втрати часу на координацію.

Раціональний розподіл функцій і компетенцій між підрозділами формує чітку структуру відповідальності та узгоджує роботу персоналу. Використання модульного підходу в управлінні дозволяє адаптувати завантаження підрозділів залежно від сезонності або коливань попиту, уникати простоїв і перенавантажень. Ротація персоналу між функціональними зонами сприяє набуттю універсальних компетенцій та підвищенню гнучкості у виконанні завдань. Стандартизація процедур обробки замовлень, ведення документації та

внутрішньої звітності зменшує ймовірність помилок, скорочує час на виконання адміністративних процесів і забезпечує послідовність у роботі всіх блоків підприємства. Аналіз ефективності завдань і регулярний контроль виконання дозволяють виявляти вузькі місця та коригувати процеси без зупинки операцій.

Впровадження систем мотивації та навчальних програм формує стимул до продуктивної роботи та підвищення компетенцій персоналу. Премії, бонуси і заохочення за досягнення цільових показників забезпечують стабільність штату та підвищення відповідальності за результати діяльності. Централізоване планування завдань та координація через регулярні наради і звітність прискорюють ухвалення управлінських рішень, зменшують дублювання функцій і оптимізують робочий час. Інтеграція аналітичних інструментів для оцінки продуктивності персоналу створює можливості для прогнозування навантаження, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Сутність методів управління в системі менеджменту підприємства розкривається як сукупність інструментів і механізмів впливу на виробничі, організаційні та соціально-економічні процеси з метою забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності. Роль зазначених методів полягає у формуванні ефективної системи координації управлінських рішень, підвищенні результативності використання ресурсного потенціалу, забезпеченні виконавської дисципліни та узгодженості взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

2. Класифікаційна система методів управління підприємствами готельно-ресторанного господарства охоплює адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи впливу. Адміністративний інструментарій базується на регламентації діяльності та організаційному контролі, економічний – на системі матеріального стимулювання та фінансових важелях впливу, соціально-психологічний – на мотиваційних механізмах і формуванні корпоративної культури. Порівняльний аналіз засвідчує доцільність інтегрованого застосування зазначених груп методів у межах єдиної системи управління.

3. Сучасні умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу визначаються цифровою трансформацією, посиленням конкуренції, високою динамікою попиту та зростанням вимог до якості обслуговування. Під впливом зазначених чинників відбувається переорієнтація управлінських підходів у напрямі автоматизації процесів, використання аналітичних систем підтримки рішень, впровадження KPI та підвищення адаптивності організаційних структур до змін зовнішнього середовища.

4. Організаційно-економічна характеристика готелю «Ibis Beresteiska» відображає функціонування сучасного підприємства готельного типу з розвиненою структурою підрозділів, що забезпечують комплексне надання послуг проживання, харчування та сервісного обслуговування. Господарська

діяльність базується на взаємодії готельного, ресторанного, сервісного та адміністративного блоків, що формує інтегровану систему обслуговування клієнтів.

5. Система методів управління в готелі «Ibis Beresteiska» характеризується поєднанням адміністративних, економічних та цифрових інструментів впливу на персонал і операційні процеси. Управлінський механізм охоплює планування, контроль, регламентацію діяльності, систему мотивації працівників, а також використання інформаційних технологій для координації міжпідроздільної взаємодії та моніторингу виконання завдань.

6. Результати оцінювання діючої системи методів управління в готелі «Ibis Beresteiska» свідчать про відносно високий рівень ефективності функціонування ключових процесів, зокрема продуктивності праці, точності виконання завдань та узгодженості між підрозділами. Водночас виявлено окремі дисбаланси, пов'язані з нерівномірним розподілом навантаження, затримками у погодженні управлінських рішень та недостатнім рівнем автоматизації окремих процедур.

7. Оптимізація адміністративних методів управління в умовах кризових явищ передбачає впровадження цифровізації документообігу, скорочення управлінських циклів прийняття рішень, посилення системи контролю виконання завдань та розвиток гнучких організаційних структур. Реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та забезпеченню стабільності операційної діяльності.

8. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) персоналу готелю передбачає формування багатокомпонентної моделі оцінювання, що включає показники продуктивності праці, швидкості виконання завдань, точності обслуговування, рівня цифрової взаємодії та проактивності персоналу. Використання KPI забезпечує об'єктивізацію оцінювання результатів діяльності, підвищення прозорості управлінських процесів та формування результативної системи мотивації.

9. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів підтверджує позитивну динаміку ключових фінансових та операційних показників, зокрема зростання доходів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування. Розрахований рівень економічного ефекту та показник рентабельності інвестицій свідчать про доцільність впровадження цифрових та організаційних змін, що забезпечують підвищення ефективності функціонування готельного підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development service industry management*. 2024. № 3. С. 19–25. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
2. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 122-132. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1489
3. Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. *Інтернаука*. 2023. №3(71). С. 139-145. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655>
4. Федірець О. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> (дата звернення: 06.02.2026)
5. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
6. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 18 – 23. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf
7. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf
8. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Льотної академії*.

Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Випуск 8. С. 22-29. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/4.pdf>

9. Анде Т.Е. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. №1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/1/EV20231_122-132.pdf

10. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. URL: <https://daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/482>

11. Лавров Р. В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. Серія: "Економіка". 2024. № 1 (43). С. 469–483 URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809>

12. Постова В. В. Сучасні тенденції управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 3 (9). С. 45–48. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/download/91/78/>

13. Христенко Г. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.19>

14. Котвицька Н., Овсієнко Н., Шарова С. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 111–118. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15)

15. Яровенко Т. С. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2024. Том 89. № 4. С. 155–160. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46465>

16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (35). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 06.02.2026)

17. Перерва І. О. Стратегічне управління організаціям як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf>

18. Швед В. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. №3 (27). 2023. С.58-69. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2023/Shved_Boiko.pdf

19. Шевчун М. Стратегічний розвиток підприємств торгівлі в умовах нестабільності розвитку економіки. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності*. Київ. 2021. С. 158–161. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/39234fb0-923c-4096-a239-fa427d235ee0>

20. Кулакова С. Ю. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40-48. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12350>

21. Ладонько Л. С. Перспективи розширення діяльності організації соціокультурної сфери за сучасних умов. *Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства*. Одеса, 2023. С. 139–141. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/17583>

22. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 1-2 (314-315). С.84-91. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-84-91>

23. Трусова Н., Цвілий С. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI. Науковий економічний журнал*. 2023. № 2. С. 42–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>

24. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

25. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник праць наук.-практ. конф., КНУТД. 2022. С. 205-207. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20849/1/INORKKI_2022_P205-207.pdf
26. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 669–679. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-679)
27. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/113465f7-44ea-4363-90ee-63fe15226379>
28. Овчарук О., Переверзєв О. Організація моніторингу функціонування мотиваційної системи підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 753–764. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764)
29. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1-2. С. 66-74. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>
30. Одолько В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. 4(81). С.112-122. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-112-122>.
31. Посто́ва В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49> (дата звернення: 01.02.2026)

32. ТОВ "УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ". 37080867. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37080867/ (дата звернення: 04.03.2026)

33. ТОВ "УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ" - Clarity Project. *Clarity - прозора аналітика*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/37080867> (дата звернення: 04.03.2026).

34. ТОВ "УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ". 37080867. URL: https://www.ua-region.com.ua/37080867#google_vignette (дата звернення: 04.03.2026)

35. ТОВ "УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ". 37080867. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37080867/> (дата звернення: 04.03.2026)

36. ТОВ УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37080867> (дата звернення: 04.03.2026).

37. ТОВ "УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ". 37080867. URL: <https://www.ukraine.com.ua/ru/egrpou/37080867/> (дата звернення: 04.03.2026)

38. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708>

39. Ibis Kyiv Beresteiska. URL: <https://ibis-beresteiska.kyivhotels.net/uk/> (дата звернення: 04.03.2026)

40. Ibis Kyiv Beresteiska URL: <https://www.hotels-inkiev.com/ru/property/ibis-beresteiska.html> (дата звернення: 04.03.2026)

41. Седікова І., Москвічова О. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89> .

42. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 241–245. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245>

43. Бабко Н. М., Бригіна С. І., Механізми інституційної підтримки готельно-ресто-ранної індустрії України в умовах системних викликів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.19%20>

44. Прохорова Є В. Підходи до управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4294/4219>

45. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 38. С. 38-46. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5682/2023/38/07>

46. Зеленська О. О., Зеленський С. М., Алешугіна Н. О. Оцінка сучасних тенденційу розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 79-91. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-79-91](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-79-91)

47. Буняк Н. М., Бохотниця С. М. Особливості управління змінами в діяльності підприємства. Актуальні проблеми управління соціальноекономічними системами: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2022 р., Луцьк : ЛНТУ, 2022. С. 232–233. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27959/1/Bokhotnytsia_2025.pdf

48. Камінський Б.А. Модернізація готельно-ресторанного сектору курортів України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 189-196. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.22>

49. Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2 (236). С. 40–46. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>

50. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>

51. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55-68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf>

52. Романюк І.А., Замкова І.В., Бабко Н.М. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. No5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>

53. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>

54. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. No 3. С. 145-151 URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/392>

55. Перегуда Ю., Кривоберець М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. No 23. С. 16-20. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>

56. Morhulets O. Innovations as a tool for managing consumer behavior in the hospitality industry. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference «Modern technologies in education, work and science». (October 20-22, 2025). Krakow, Poland. Pp. 43-45. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-technologies-in-education-work-and-science/>

57. Morhulets O., Pavlenko V. Impact of social networks on consumer behavior. The 7th International scientific and practical conference “Development of modern scientific technologies in the era of globalization” (October 14-17, 2025) Berlin, Germany. International Science Group. 2025. 145-149. <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.2.7>

58. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 72-86. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>

59. Morhulets O., Pavlenko V. Digital literacy and critical thinking as key competencies of future specialists. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference «The use of modern technologies in higher education institutions». (October 27-29, 2025). Rotterdam, Netherlands. 2025. 58-60. URL: <https://eu-conf.com/en/events/the-use-of-modern-technologies-in-higher-education-institutions/>

60. Morhulets, O. Innovative approaches to building customer loyalty in the hospitality industry. Chapter of the collective monograph "Economy and Management under the Conditions of War Challenges". Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 465-486. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-628-7-24>

61. Morhulets, O., Olshanska, O., Cherniavska, O., Buntova, N. & Moshenets, N. (2025). Strategic Mechanisms for Managing Sustainable Development Hospitality Industry in Ukraine. 5th International Conference on Science, Engineering Management and Information Technology. SEMIT, 11 September 2025, Dubai. Vol. 2652 CCIS. 54-70. https://doi.org/10.1007/978-3-032-04228-6_4

62. Morhulets, O., Pavlenko, V., & Ponomarenko, I. (2026). The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*, 17(1), 9-27. <https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09>

ДОДАТКИ

Титульна сторінка збірника і тез



ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ПЛАКСА Іван,

*здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

Сфера готельно-ресторанного господарства функціонує в умовах підвищеної конкуренції, сезонних коливань попиту та зростання вимог споживачів до якості сервісу. Додатковим фактором трансформації управління стала цифровізація бізнес-процесів: автоматизовані системи бронювання, CRM-платформи, електронний облік персоналу та бізнес-аналітика змінюють механізми прийняття рішень і контролю результатів [1].

Ускладнення організаційних структур і необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища підвищують значення раціонального вибору та поєднання методів управління. За таких умов традиційне застосування економічних, адміністративних або психологічних інструментів виявляється недостатнім для забезпечення стійкості підприємства. Актуальності набуває питання їх інтеграції в межах єдиної управлінської системи, здатної забезпечити адаптивність і результативність діяльності.

Методи управління розглядаються як інструментарій реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю. Економічні методи формують матеріальну зацікавленість персоналу через систему оплати праці, бюджетування та контроль ресурсів; організаційно-адміністративні регламентують процеси і дисципліну; соціально-психологічні впливають на мотивацію, корпоративну культуру та комунікації в колективі. Водночас ефективність кожної групи методів залежить від їх взаємодоповнюваності, оскільки управлінський вплив реалізується через складну систему взаємозв'язків між цілями підприємства та інтересами персоналу [2].

Цифрові технології інтегрують різні групи методів у єдине інформаційне середовище. Наприклад, впровадження CRM-систем одночасно забезпечує економічний контроль показників продажів, адміністративну координацію дій підрозділів і формування клієнтоорієнтованої культури обслуговування [3]. Таким чином, цифровізація не лише модернізує окремі інструменти, а й змінює саму логіку управління, підсилюючи потребу в комплексному підході.

У ході аналізу встановлено, що інтегроване застосування методів управління сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. По-перше, поєднання економічних стимулів із чіткою регламентацією процесів дозволяє узгодити інтереси працівників і підприємства, мінімізувати витрати та забезпечити контроль якості послуг. По-друге, доповнення адміністративних механізмів соціально-психологічними інструментами підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризики

конфліктів у колективі, що особливо важливо для сервісної діяльності. Виявлено, що цифровізація управлінських процесів підсилює аналітичну складову менеджменту, забезпечуючи оперативність прийняття рішень і прозорість контролю показників діяльності. Це створює передумови для переходу від фрагментарного використання методів до їх системної інтеграції. Комплексні методи, зокрема управління за цілями та системи оцінювання ефективності, поєднують фінансові, організаційні та поведінкові аспекти впливу, формуючи збалансовану модель управління [4].

Отже, підприємства, які застосовують інтегровану систему методів управління, мають вищу гнучкість у періоди сезонних коливань, швидше адаптуються до змін попиту та демонструють стабільніші показники якості обслуговування. Синергія методів створює умови для реалізації стратегічних цілей і впровадження інновацій, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах цифрової трансформації та зростання ринкової динаміки ефективність підприємств готельно-ресторанного господарства визначається не домінуванням окремої групи методів управління, а їх інтегрованим застосуванням. Поєднання економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних інструментів формує комплексний управлінський вплив, який забезпечує узгодженість дій персоналу, раціональне використання ресурсів і підвищення якості сервісу.

Цифровізація виступає каталізатором інтеграційних процесів у системі менеджменту, трансформуючи підходи до планування, контролю та мотивації. Перспективою подальших досліджень є розробка практичної моделі оцінювання рівня інтегрованості методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства та визначення її впливу на фінансові та сервісні показники діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овчарук О., Переверзєв О. (2024). Організація моніторингу функціонування мотиваційної системи підприємства. *Наукові інновації та передові технології*, 12(40). 753–764. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-753-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-753-764)
2. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. (2023). Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(84). 77-88. URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/482>
3. Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf
4. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*, 15(3). 72-86. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>

Науковий керівник: д. е. н, професор Моргулець О.Б.

**Систематизація проблем, причин, рішень та очікуваних ефектів
удосконалення системи управління Ibis Kyiv Beresteiska**

№	Блок управління	Проблема	Причина	Рішення	Очікуваний ефект
1	Фінансово-бюджетний	Перевищення маркетингового бюджету до 10%, коливання витрат	Недостатня деталізація бюджетування, відсутність сценарного планування, слабка інтеграція прогнозів	Багаторівневе бюджетування, rolling forecast, сценарне моделювання, автоматизований контроль витрат	Зменшення відхилень до 3–5%, підвищення точності фінансового планування
2	Кадровий (HR)	Плинність персоналу 18–25%, витрати на адаптацію	Недостатня структура onboarding, відсутність кар'єрних траєкторій, слабка нематеріальна мотивація	Система адаптації 30+ днів, KPI для персоналу, внутрішня сертифікація, кар'єрний розвиток	Зниження плинності до 12–15%, стабілізація кадрового складу
3	Операційний	Завантаження персоналу до 95%, відсутність резерву	Фіксовані графіки, слабка інтеграція прогнозу завантаженості	Workforce management, динамічні графіки, планування змін за попитом	Зниження перевантаження на 10–15%, підвищення якості сервісу
4	Revenue management	Висока варіативність ADR (1800–3200 грн)	Відсутність динамічного ціноутворення, слабка сегментація попиту	Revenue Management System, динамічне ціноутворення, конкурентний аналіз	Стабілізація ADR, зростання RevPAR на 10–20%
5	Маркетинговий	Низька частка прямих бронювань (~15%), перевищення бюджету	Залежність від OTA, слабкий CRM, неточне планування	Розвиток direct booking, CRM-сегментація, програма лояльності	Зростання прямих бронювань до 25–30%, зниження комісійних витрат
6	Інженерно-технічний	10–25 технічних заявок на добу	Відсутність превентивного обслуговування, зношеність обладнання	Predictive maintenance, IoT-моніторинг, цифровий облік техстану	Зменшення аварій на 20–30%, підвищення стабільності інфраструктури

Продовження додатку Б

7	Цифрово-аналітичний	Повільне прийняття рішень, розрізнені дані	Фрагментовані системи, слабка інтеграція PMS та BI	Інтеграція BI-систем, dashboard-аналітика, централізована база даних	Скорочення часу рішень на 15–20%, точність прогнозів 85–90%
8	Сервісний	Перевантаження Front Office, check-in 3–5 хв	Ручні процеси, відсутність self-service	Self check-in, мобільна реєстрація, цифрові чек-листи	Скорочення часу обслуговування до 2–3 хв, зниження навантаження на персонал

Джерело: сформовано автором

**Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) роботи
персоналу готелю**

№	Підрозділ	KPI	Формула розрахунку	Джерело даних	Очікуване значення	Періодичність оцінки
1	Готельний блок	Середній час обслуговуванн я гостей (від реєстрації до заселення)	$\frac{\sum \text{Час_заселення}}{\text{Кількість гостей}}$	Система реєстрації, цифрові журнали	≤ 5 хв	Щоденно
2	Готельний блок	Частка безпомилково підготовлених номерів	$(\text{Кількість номерів без помилок} / \text{Загальна кількість номерів}) \times 100\%$	Система обліку номерів	$\geq 98\%$	Щотижня
3	Готельний блок	Рівень задоволеності гостей	$\frac{\sum \text{Рейтинги опитувань}}{\text{Кількість опитаних}}$	Автоматизов ані опитування	$\geq 4,5/5$	Щомісяця
4	Ресторанний блок	Точність виконання замовлень	$(\text{Кількість замовлень без помилок} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$	POS-система, журнал контролю	$\geq 99\%$	Щоденно
5	Ресторанний блок	Відсоток використання продуктів у межах норм	$(\text{Кількість продуктів використаних за нормами} / \text{Загальна кількість продуктів}) \times 100\%$	Складські звіти, POS- система	$\geq 95\%$	Щотижня
6	Ресторанний блок	Швидкість обслуговуванн я заходів	$\frac{\sum \text{Час_обслуговування}}{\text{Кількість заходів}}$	Система контролю замовлень	≤ 15 хв	За захід
7	Сервісний блок	Швидкість реагування на запити гостей	$\frac{\sum \text{Час_реагування}}{\text{Кількість запитів}}$	Сервісна платформа, CRM	≤ 10 хв	Щоденно
8	Сервісний блок	Виконання ремонтних завдань у термін	$(\text{Кількість завдань виконаних вчасно} / \text{Загальна кількість завдань}) \times 100\%$	План ремонтів, цифровий журнал	$\geq 97\%$	Щотижня
9	Сервісний блок	Частка проактивних дій	$(\text{Кількість проблем усунуто за планом} / \text{Загальна кількість потенційних проблем}) \times 100\%$	CRM, сервісний журнал	$\geq 85\%$	Щомісяця
10	Адміністрат ивний блок	Швидкість обробки внутрішніх документів	$\frac{\sum \text{Час_обробки}}{\text{Кількість документів}}$	Система документообі гу	≤ 2 дні	Щотижня
11	Адміністрат ивний блок	Точність ведення баз даних	$(\text{Кількість записів без помилок} / \text{Загальна кількість записів}) \times 100\%$	Бази даних, ERP	$\geq 99\%$	Щомісяця

Продовження додатку В

12	Адміністративний блок	Частка завдань, завершених без повторного втручання	(Кількість завдань без повторного втручання / Загальна кількість завдань) $\times 100\%$	Звіти керівництва	$\geq 95\%$	Щотижня
13	Всі підрозділи	Коефіцієнт адаптивності персоналу	(Кількість завдань, виконаних поза стандартом без помилок / Загальна кількість завдань) $\times 100\%$	CRM, внутрішні звіти	$\geq 90\%$	Щомісяця
14	Всі підрозділи	Рівень цифрової взаємодії	(Кількість завдань, переданих і завершених через цифрові платформи / Загальна кількість завдань) $\times 100\%$	ERP, внутрішні системи	$\geq 85\%$	Щотижня
15	Всі підрозділи	Частка клієнтських відгуків, оброблених у встановлений час	(Кількість оброблених відгуків вчасно / Загальна кількість відгуків) $\times 100\%$	CRM, опитування	$\geq 95\%$	Щомісяця
16	Всі підрозділи	Частка проактивних дій	(Кількість завдань, виконаних проактивно / Загальна кількість завдань) $\times 100\%$	ERP, внутрішні журнали	$\geq 80\%$	Щомісяця
17	Всі підрозділи	Коефіцієнт міжпідрозділової взаємодії	(Кількість завдань, виконаних без конфліктів та затримок / Загальна кількість узгоджених завдань) $\times 100\%$	ERP, внутрішні системи	$\geq 90\%$	Щотижня
18	Всі підрозділи	Прогнозована ефективність роботи	$\sum$ Попередні КРІ $\times$ Вага показника / Кількість показників	Дані попередніх періодів	$\geq 90\%$	Щомісяця

Джерело: сформовано автором