

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

## ННІ неперервної освіти і туризму

**ПОГОДЖЕНО**

**Директор**

ННІ неперервної освіти і туризму

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО**

**ЗАХИСТУ**

Завідувачка кафедри готельно-  
ресторанної справи та туризму

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Іван Гриценко**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Світлана Мельниченко**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

## БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування комунікативної системи управління в готельно-  
ресторанному підприємстві»

Спеціальність: **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Лариса ГОПКАЛО**

**Керівник бакалаврської**

**кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олександр Стретович**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Дмитро САД**

**КИЇВ –2025**

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b> | <b>12</b> |
| 1.1. Поняття комунікативної системи управління та її значення в контексті організацій. ...   | 12        |
| 1.2. Комунікація та моральні принципи як фундамент корпоративної культури .....  | 20        |
| 1.3. Структура і компоненти комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі.....                                     | 25        |
| 1.4. Особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій в управлінських процесах підприємства. ....  | 30        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» .....</b>                                 | <b>38</b> |
| 2.1. Характеристика організаційної структури та управлінських процесів на підприємстві.  | 38        |
| 2.2. Фінансова стабільність та ефективність господарської діяльності .....   | 43        |
| 2.3. Аналіз ефективності використання каналів комунікації у внутрішньому та зовнішньому управлінні. ....                               | 53        |
| 2.4. Політика управління ризиками, фінансовими інструментами та внутрішніми комунікаціями в Hilton Kyiv .....                          | 57        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ HILTON KYIV .....</b>          | <b>63</b> |
| 3.1. Теоретичне обґрунтування підходів до оптимізації комунікаційних процесів в управлінні. ....                                       | 63        |
| 3.2. Розробка стратегій вдосконалення комунікативної системи управління на основі сучасних технологій. ....                            | 65        |
| 3.3. Вдосконалення взаємодії між різними рівнями управління та персоналом підприємства. ....   | 67        |
| 3.4. Роль організаційної культури у формуванні ефективних комунікацій на підприємстві.   | 69        |
| 3.5. Прогнозування впливу запропонованих змін на підвищення ефективності управлінських комунікацій. ....                               | 70        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>83</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми:** У сучасних умовах високої конкуренції в готельно-ресторанному бізнесі, ефективне управління комунікаційними процесами є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства. Послуги, що надаються клієнтам, включають не лише фізичний сервіс, а й загальний досвід взаємодії з організацією, що формує враження та визначає рівень лояльності споживачів. У зв'язку з цим комунікативна система управління набуває особливого значення як інструмент стратегічного управління та формування позитивного іміджу підприємства.

Засоби підвищення ефективності комунікацій у готельно-ресторанній сфері охоплюють широкий спектр методів та підходів, включаючи впровадження цифрових технологій, розвиток внутрішньої корпоративної культури, удосконалення каналів обміну інформацією між усіма рівнями управління та персоналом. Особлива увага приділяється розвитку омніканальних рішень, впровадженню CRM-систем та удосконаленню взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками.

Комунікативні стратегії повинні враховувати як специфіку внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішні чинники — сезонні зміни, політичну ситуацію, рівень економічної стабільності. Застосування інноваційних методів комунікаційного менеджменту дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Із зростанням ролі цифрових технологій у взаємодії з гостями, ефективне використання веб-сайтів, мобільних додатків, платформ бронювання, месенджерів та соціальних мереж стає вирішальним для досягнення високих показників у сфері обслуговування. Вони не лише забезпечують інформування

клієнтів, а й виступають джерелом зворотного зв'язку, що дозволяє вдосконалювати якість послуг.

Для забезпечення успішної взаємодії з персоналом, надзвичайно важливим є розвиток внутрішньої комунікації, мотивації, командної роботи та розуміння місії підприємства кожним працівником. Успішна організація внутрішніх процесів, своєчасне передавання інформації та здатність оперативно вирішувати проблеми — необхідні умови для досягнення високої ефективності управління.

Метою цього дослідження є аналіз та формування ефективної комунікативної системи управління готельно-ресторанного підприємства на прикладі готелю Hilton Kyiv, з урахуванням сучасних інструментів, цифрових рішень та особливостей організаційної культури.

**Завдання дослідження:**

1. Дослідити поняття та значення комунікативної системи управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
2. Проаналізувати структуру та складові елементи комунікацій у підприємстві.
3. Визначити сучасні тенденції у розвитку управлінської комунікації в готельно-ресторанній галузі.
4. Провести аналіз ефективності комунікаційних процесів у готелі Hilton Kyiv.
5. Виявити проблеми в існуючій комунікативній системі управління.
6. Розробити рекомендації щодо оптимізації комунікацій у готельному підприємстві.
7. Обґрунтувати впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційні процеси.
8. Оцінити вплив запропонованих змін на якість управління та рівень обслуговування.

**Предмет дослідження:** комунікативна система управління готельно-ресторанного підприємства та її вплив на ефективність функціонування.

**Об'єкт дослідження:** процес формування комунікативної системи управління у готельному комплексі Hilton Kyiv.

**Мета дослідження:** розроблення та обґрунтування теоретичних і практичних засад формування ефективної комунікативної системи управління у готельно-ресторанному підприємстві.

**Методи дослідження:** у роботі застосовано методи аналізу та синтезу, структурно-функціонального підходу, порівняльного аналізу, моделювання, статистичних узагальнень та системного підходу.

**Практичне значення:** результати дослідження можуть бути використані для удосконалення систем комунікацій на підприємствах сфери гостинності, підвищення якості обслуговування та формування стійкої репутації.

Результати дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи були **апробовані** на Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», яка відбулась 12 березня 2025 року у м. Київ на базі НУБіП України.

З доповіддю на тему «Роль корпоративної культури в побудові ефективної комунікаційної системи у готелі "Хілтон Київ» **зайняв 3 місце** (додаток А).

Кваліфікаційна робота викладена на 84 сторінках загального тексту.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 51 найменувань, 13 таблиць та 1 додаток.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1. Поняття комунікативної системи управління та її значення в контексті організацій.**

В умовах глобалізації та швидкого темпу розвитку інформаційних технологій, які супроводжуються постійними змінами на ринку послуг, комунікація в організаціях стає однією з основних складових, що забезпечує ефективне функціонування. Це в першу чергу необхідно для організацій готельно-ресторанного господарства, де від комунікації залежить рівень обслуговування, задоволеність гостей та успіх усього підприємства.

Комунікативна система управління є комплексом процесів, засобів та каналів обміну інформацією, які застосовуються для досягнення цілей управління в організації. Включаючи у себе всі етапи та форми передачі інформації, тобто вербальні та невербальні повідомлення і використання сучасних інформаційних технологій. Метою комунікативної системи є гарантування злагодженості, координації та ефективності внутрішніх процесів організації за допомогою своєчасної та правильної передачі інформації між різними рівнями управлінської структури. У наш час інтерес до теоретичного наукового доробку щодо соціальної напруженості помітно знизився, натомість різного роду емпіричні дослідження проводяться досить інтенсивно. При цьому вивчається не суспільство в цілому, а радше міжгрупова взаємодія. У фокусі уваги перебувають питання розв'язання конфліктів у професійних групах та інших сферах людських стосунків. Аналіз конфліктів психологізують, замінюють дослідженнями різних «напруженостей», а їхню природу пояснюють «неправильною» психічною поведінкою індивідів. [4]

У сучасну цифрову епоху для ефективнішої адаптації до змін у комунікаційному середовищі взаємодія персоналу готелю з клієнтами дедалі частіше переходить до формату омніканальності. Цей підхід забезпечує плавний перехід між онлайн- і офлайн-каналами спілкування, створюючи єдиний простір контакту з клієнтом. Таким чином, для підвищення якості та результативності комунікації готельним підприємствам доцільно впроваджувати омніканальні рішення, які дозволяють в реальному часі оперативно надавати потенційним гостям інформацію про актуальні послуги, пропозиції та додатковий сервіс. Використання омніканальності покращує клієнтський досвід, підвищує комфорт обслуговування та сприяє повнішому задоволенню потреб відвідувачів. [35]

Комунікація в управлінні готельно-ресторанного господарства включає не лише спілкування у відділі але і між працівниками різних рівнів, а також зв'язок між підприємством та її зовнішнім середовищем. Від безпомилкового налаштування комунікаційної системи залежить потенціал організації адаптуватися до змін на ринковому середовищі, ефективно реагувати на запити та потреби гостей та вирішувати внутрішні проблеми.

Сутність комунікаційної системи полягає в тому, щоб надавати та отримувати потрібну інформацію на оптимальному рівні швидкості, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни. Для керівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу дуже важливо розуміти, як правильно організувати комунікаційні потоки, аби забезпечити легке розуміння для виконання завдань на кожному етапі.

Готельно-ресторанний бізнес має групу особливостей, які роблять просту і зрозумілу комунікацію критично важливою. Однією з головних особливостей можна вважати взаємодія персоналу з гостями та відвідувачами, що містить в собі це надання різних послуг, починаючи з обслуговування в ресторані до організації проживання в готелі. Кожен аспект взаємодії від приймання

замовлення, консультації чи вирішення питання, потребує злагодженості в роботі всіх підрозділів організації.

Основою є комунікація, яка формує взаємодію між працівниками та гостями. До прикладу, обслуговуючи відвідувачів ресторану дуже важливо, щоб офіціанти, кухарі та менеджери мали чітке розуміння того, що відбувається в даний момент, щоб швидко відреагувати на питання чи незадоволення відвідувача, що виникають, і покращувати процеси. Комунікаційні програми і заходи спрямовані на досягнення цілей, які визначаються в результаті аналізу комунікацій підприємства. В їх реалізації беруть участь підрозділи та посадові особи, відповідальні за досягнення результату в певному виді комунікаційних взаємодій. За рахунок реалізації комунікаційних програм заходів вибрані елементи організаційних комунікацій посилюються і перетворюються в конкурентні переваги. [25]

Проте, в управлінні персоналом готельно-ресторанного господарства потрібно не лише чітко передавати інформацію від керівництва до підлеглих, а й забезпечити їхнє залучення до процесу прийняття рішень. Відкрита комунікація мотивує працівників нижчих ланок, дозволяє виявляти і вирішувати проблеми ще на етапі їх виникнення, а також формує командний дух.

Комунікація, як одна з головних складових забезпечує ефективність роботи кожної організації, незалежно від її розміру або галузі функціонування.

Рівень організації комунікацій впливає не лише злагоджена робота всіх підрозділів підприємства, а також і спроможність адаптуватися до змінюваних умов глобального середовища. Висока конкуренція та постійні зміни споживацьких вимог в галузі готельно-ресторанного господарства ефективна комунікаційна система стає основою, що визначає успіх організації. Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння

змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. [2]

### **Основні компоненти комунікативної системи управління**

Комунікативна система управління це комплекс засобів і процесів передачі, обробки та отримання інформації між багатьма рівнями управління та структурними підрозділами підприємства. Ця система забезпечує виконання управлінських цілей і взаємодію між персоналом всередині організації, а також між організацією та зовнішніми суб'єктами — споживачами, постачальниками, тощо.

Компоненти системи управління комунікацією в організації:

1. Інформаційні потоки – це процес передачі та отримання інформації в межах підприємства. Інформаційні потоки є вертикальні (від вищого керівництва до нижчого або навпаки) або горизонтальні (між працівниками одного рівня).
2. Канали комунікації – це засоби, з допомогою яких передається інформація. Канали є формальні та неформальні, залежно від того, чи йдеться про офіційний обмін даними (накази, звіти) чи спілкування між співробітниками одного відділу.
3. Засоби комунікації – це інструменти, для передачі та отримання інформації. Офіційні засоби такі, як письмові звіти, телефонні дзвінки, особисті зустрічі, а також сучасні технології, електронна пошта, мобільні застосунки, інтегровані інформаційні внутрішні системи.

4. Зворотній зв'язок – це процес, під час якого комунікаційний реципієнт надає відповідь на повідомлення. Важливість зворотного зв'язку полягає в тому, що він коригує процеси управління та допомагає оперативно вирішувати проблеми, які виникають під час роботи.

### **Комунікаційна роль у загальному процесі управління**

Управлінська комунікація – це основа ефективності функціонування організації. Без належного рівня організації обміну інформацією між працівниками та менеджментом, а також між підприємством і його споживачами, неможливо досягти високого рівня організації послуг. У діяльності готельно-ресторанного бізнесу, обслуговування гостей є основною діяльністю, комунікація займає перше місце. Її ефективність безпосередньо впливає на якість обслуговування, та рівень задоволеності гостей, що в кінцевому підсумку, відображається на успіху і репутації підприємства.[2]

Правильне налаштування внутрішньої комунікації є критично важливим для підприємства. В першу чергу для того, щоб кожен працівник, від менеджера до кухаря чи працівників, що не контактують з гостями, мали чітке уявлення про свої обов'язки, стандарти обслуговування, для цього необхідно забезпечити ефективну комунікацію між усіма ланками організації. Доречним прикладом буде чітке розуміння замовлення від гостя ресторану офіціантом і потім чітка передача його замовлення на кухню, наступний відділ в свою чергу має ефективно організувати процес приготування їжі та своєчасної подачі страви. Отже, комунікативний менеджмент – професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем шляхом реалізації комунікаційної політики. [29]

Зважаючи на це, ефективна комунікація є важливою для забезпечення стійкості в управлінні кризовими ситуаціями організації. В непередбачуваних

ситуаціях коли виникають проблеми (наприклад, перестала працювати внутрішня інформаційна система або ж проблеми зі зв'язком), швидкість і чіткість комунікацій стають вирішальними факторами для врегулювання проблемної ситуації.

### **Забезпечення комунікації в організації за допомогою нових технологій**

Інформаційні технології займають ключову роль у розвитку комунікаційних процесів в підприємствах. Готельно-ресторанний бізнес використовує інтегровані системи управління, що дозволяють автоматизувати процес комунікації. Для керування замовленнями та обслуговуванням гостей готелі та ресторани використовують спеціалізовані програмні забезпечення для бронювання номерів, меню, прийому замовлень та реагування на відгуки відвідувачів.

Завдяки цим програмним системам значно скорочується час, необхідний для передачі та отримання інформації, а також зменшується ймовірність помилок та різних неточностей пов'язаних із людським фактором. Використання мобільних застосунків, а також стаціонарних телефонів для внутрішнього обміну інформацією між співробітниками організації дозволяють значно знизити час на виконання операцій, що у свою чергу підвищує загальну ефективність роботи.

Варто зазначити, що під час пандемії та нових реалій зросла популярність на користування онлайн засобів. [24] Від дистанційних бронювань номерів до онлайн замовлень їжі в ресторанах, що вносить нові корективи на спосіб взаємодії зі споживачами.

### **Вербальні та невербальні види комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі**

Комунікація в готельно-ресторанному господарстві охоплює вербальні та невербальні канали обміну інформації. Вербальні комунікації в організаціях представлені в усній та письмовій формі. Усна комунікація використовується

найчастіше для обміну інформацією, оскільки дозволяє швидко і ефективно передавати дані між працівниками та менеджментом, і навіть на рівні різних підрозділів. Найбільш природнім є усне спілкування у процесах взаємодії між працівниками та гостями, де оперативність та безпосередність відіграють головну роль.

Невербальні канали комунікації (жести, міміка, інтонація голосу, постава) відіграють не менш важливу роль в готельно-ресторанному бізнесі. Офіціанти, менеджери, покоївки та інші працівники мають розуміти невербальні сигнали колег чи гостей, які значно полегшать комунікацію та уникнення непорозумінь.

Крім того, важливо зосередити увагу на розвитку корпоративної культури, що сприяє відкритій та прозорій комунікації між працівниками організації. У готельно-ресторанному господарстві рівень стресу та динамічність роботи є значними але ефективна комунікація дозволяє зберігати спокій і професіоналізм під час обслуговування. Взаємодія персоналу на кожному етапі обслуговування повинна бути чіткою та безперервною, щоб кожен процес обслуговування проходив без затримок і відповідав високому рівню стандартів.

З огляду на необхідність високого рівня комунікації, особливу увагу слід приділяти саме навчанню персоналу. Регулярні тренінги для розвитку комунікаційних здібностей, управління стресовими ситуаціями та ефективної взаємодії зі споживачами суттєво підвищують загальний рівень надання послуг. Подібні заходи формують професійний колектив, який здатний швидко реагувати на будь-які зміни під час робочого процесу.

Діяльність готельно-ресторанних підприємств демонструє, що проблема недостатньо ефективної комунікації призводить до серйозних наслідків, наприклад, зниження ефективності роботи, виникнення конфліктів у колективі або між працівниками та гостями, що, у свою чергу, позначиться на репутації та фінансових результатах організації. У зв'язку з цим, необхідно своєчасно виявити проблеми в комунікаціях працівників та впровадити відповідні заходи

для їх вирішення. Функцію навчання співробітників виконують внутрішні тренінги, так і покращення комунікаційних каналів, що знижують ймовірність виникнення помилок.

Також, особливістю готельно-ресторанного господарства є постійне покращення зовнішніх комунікацій, які спрямовані на залучення нових споживачів і формування лояльності для існуючих. Для цього постійно використовують соціальні мережі, а також інструменти маркетингу та піару. Сучасні технології надають змогу швидко реагувати на відгуки зі сторони гостей, що є важливим елементом у розвитку та підтримці репутації бренду. Взаємодія з потенційними споживачами через онлайн канали створює можливість оперативно вирішувати питання і покращувати їхній досвід, що в свою чергу збільшує рівень довіри і задоволення. Функціональний розподіл управлінської діяльності ґрунтується на диференціації груп управлінців, які виконують однакові керівні функції. Відповідно, одні управлінські працівники спеціалізуються на роботах з планування, інші – щодо організації робіт з їх виконання, треті – є фахівцями з контролю і оцінювання роботи. [1]

Отже, наведена інформація вище підтверджує, що комунікативна система управління є основним показником ефективної роботи готельно-ресторанного господарства. Завдяки вірно організованим процесам обміну інформацією, безперервному використанню сучасних технологій та розвитку комунікаційних навичок працівників, організація може досягти значного підвищення ефективності функціонування. Застосування сучасних засобів комунікації, інтеграції нових технологій та створення необхідних умов для взаємодії всіх учасників процесу обслуговування є гарантією успіху в галузі гостинності.

## **1.2. Комунікація та моральні принципи як фундамент корпоративної культури**

Комунікація є важливою складовою управлінського процесу, оскільки вона забезпечує обмін інформацією між усіма співробітниками організації та є основою для прийняття рішень, планування, організації та контролю роботи. У структурах управління підприємством процес комунікації не обмежується лише передачею інформації, а також включає в себе складні міжособистісні, міжорганізаційні та міжнародні зв'язки.

Всі підприємства, зокрема готельного господарства, функціонують у економічному просторі, де вже давно встановлені певні моральні та етичні принципи. Тому власники та менеджери готельних господарств повинні будувати свої відносини з колегами та партнерами на засадах професійної етики. В закладах готельного господарства мають бути норми поведінки, які позитивно сприймаються суспільством. [7]

Основними такими рисами є:

- законослухняність;
- чесність у відносинах з усіма можливими партнерами;
- чесне та сумлінне виконання всіх законів держави, що стосуються функціонування готельних господарств та суспільних норм;
- доступність інформації про свою діяльність (окрім комерційної таємниці);
- чесна конкурентна боротьба;
- турбота про навколишнє середовище.

Досягнення цілей закладу готельного господарства напряму залежить від дотримання цих рис. Наприклад, якщо представники готелю вдаються до підкупу чиновників задля вигідніших пропозицій чи пільг або приховують свої доходи від податкової, це свідчить про низький моральний статус підприємства.

Етична поведінка є важливою складовою формування позитивного іміджу для підприємства. Заклади з такою політикою ставляться відповідально до своєї юридичної та соціальної місії. Тому регулювання роботи персоналу базується на дотриманні всіх можливих етичних норм.

Важливу роль у регулюванні діяльності персоналу готельного господарства відіграє етичний кодекс. Кодекс може бути розроблений для окремих функціональних підрозділів і бути дотичним до специфічних аспектів певного виду діяльності, наприклад, для служби прийому та розміщення або для правил поведінки обслуговуючого персоналу.

Етичні кодекси зазначають дві сторони поведінки: етичну та неетичну для готельного господарства. Зазвичай на початку пишуть про основні норми поведінки, а в кінці конкретизують поведінку, яка є неприйнятною для цього закладу.

Етичний кодекс відіграє важливу роль для іміджу готелю, оскільки ставлення закладу до роботи своїх працівників є важливою складовою для майбутнього функціонування підприємства. Здебільшого за неповне дотримання правил етичного кодексу покарання не передбачено, але працівник може бути покараний заходами дисциплінарного впливу або громадським осудом.

Загальноприйнятими заборонами в етичних кодексах є:

- хабарі;
- подарунки;
- порушення закону;
- незаконні виплати різним політичним організаціям.

Етична діяльність закладів готельного господарства керується комітетом з етики. До складу комітету входять фахівці вищого рівня, які переважно працюють у великих готельних підприємствах. Комітет з етики розглядає діяльність всіх підрозділів готельного господарства і дає оцінку з позицій

етичних норм. У деяких готельних підприємствах запроваджують посаду фахівця з етики бізнесу. Цю посаду займає один фахівець, якому доручається експертиза дій працівників підприємства. [5]

Важливою складовою для іміджу готелю є соціальні ревізії. Вони займаються оцінкою діяльності підприємства і публікують свої спостереження в засобах масової інформації. Якщо підприємство є прозорим у своїй діяльності по відношенню до споживачів та у законодавчій діяльності, то оцінка соціальної ревізії стане хорошою рекламою для закладу.

Етична поведінка є важливою складовою для кожного працівника. Вона допомагає в усвідомленні основ бізнесу з етичного аспекту. Якщо підприємство готельного господарства дотримується норм етичного бізнесу, це позитивно впливає на успішність діяльності закладу. Це сприяє позитивному сприйняттю в суспільстві та приносить додаткову економічну вигоду.

Фахівці, які працюють у закладах готельного господарства, кожного дня стикаються з етичною стороною цього бізнесу. Він проявляється у спілкуванні і відношенні до колег, гостей та партнерів. Професійна самореалізація працівника залежить від багатьох факторів. Важливим є те, як працівник відчуває свою моральну відповідальність і готовність до виконання своїх професійних обов'язків, а також здатність вирішувати конфліктні ситуації.

Моральні якості проявляються передусім від моралі будь-якої людини. Від її певних рис:

- великодушність;
- правдивість;
- скромність;
- щедрість;
- скупість;
- зазнайство.

Ці риси відображаються на роботі працівника з гостями, адже кожна риса має свою протилежність, і саме вміння оперувати своїми перевагами є важливим аспектом кваліфікації працівника в роботі з гостями.

Прагнення постійно удосконалюватися є важливим, оскільки від цього залежить майбутнє підприємства. Однак, удосконалення повинно базуватися на моральному запасі, що був накопичений минулими поколіннями. Професіоналізм відображається в прагненні самовдосконалення, уважності до деталей, а також в умінні брати на себе відповідальність та ініціативу.

Для здійснення професійної діяльності фахівець має дотримуватися основних принципів етичної поведінки. Основна місія працівника готельного господарства — задоволення бажань гостей. Працівник повинен бути всебічно розвинений і знати, як організоване підприємство, щоб мати змогу відповісти на будь-яке питання чи вимогу споживача. Якщо працівник не знає, як вирішити проблему, йому потрібно скерувати відвідувача до того працівника, у компетенції якого лежить вирішення цього питання. [3]

Професійні риси працівника готельного господарства повинні включати:

- чесність;
- об'єктивність;
- незалежність.

Фахівець повинен уникати ситуацій, які можуть зашкодити йому у виконанні професійних обов'язків, оскільки це безпосередньо впливає на репутацію працівника та готельного господарства в цілому. Він повинен орієнтуватися на власні об'єктивні думки і спрямовувати свою роботу на благо закладу. Успіх будь-якого готельного підприємства залежить від готовності фахівців до постійного професійного розвитку, етичних норм і підтримки високих стандартів у обслуговуванні гостей.

Управлінські процеси в організаціях, зокрема в готельному господарстві, неможливі без ефективної комунікації, що впливає на успішну взаємодію між

усіма працівниками. З вище сказаного, успішне керування підприємством не обмежується лише фінансовою складовою та стратегіями покращення, але й включає в себе важливі комунікативні елементи взаємодії, етичних стандартів і соціальної відповідальності.

Етична поведінка та професіоналізм працівників відіграють основну роль у створенні позитивного іміджу підприємства та забезпечують його стабільне функціонування. Вони покращують не тільки успішність роботи внутрішніх процесів, а й формуванню показника довіри з боку споживачів, партнерів та громади. У готельно-ресторанному господарстві, де взаємодія з гостями є основою складових діяльності, важливість етичних принципів виявляється у кожному аспекті — від обслуговування гостей до взаємовідносин з колегами та партнерами.

Створення та дотримання етичних кодексів і стандартів поведінки є необхідними для підтримання порядку та гармонії всередині організації, а також для забезпечення дотримання законодавчих і моральних норм. Завдяки цим кодексам, підприємство може встановити чіткі правила взаємодії та гарантію, що всі співробітники дотримуються однакових стандартів поведінки. [5]

Комунікаційні процеси, підтримка етичних норм, а також постійний професійний розвиток є основними факторами, що визначають успіх підприємства в умовах сучасного ринку. Працівники, які прагнуть до самовдосконалення, відповідають на виклики та запити гостей, завжди залишають позитивне враження про компанію, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку послуг.

Отже, ключовими аспектами, що сприяють ефективному управлінню підприємством, виступають не тільки технології та економічні стратегії, але й людські фактори: етика, комунікація та моральність у взаємодії з гостями та колегами. Адже саме ці аспекти визначають корпоративну культуру та

атмосферу в організації, що в кінцевому рахунку впливає на її довгострокову стабільність і процвітання.

### **1.3. Структура і компоненти комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі.**

Комунікаційна система в готельно-ресторанній справі є базовою для ефективної роботи організації. Вона включає в себе всі механізми та інструменти для обміну інформацією між всіма підрозділами, працівниками та споживачами. В умовах сучасного ринку, де конкуренція у сфері гостинності є надзвичайно високою, ефективний рівень комунікації між усіма учасниками процесу управління є гарантією успішного функціонування бізнесу. Злагоджена робота комунікаційних каналів створює можливість організувати високоякісний продукт, підвищити рівень задоволеності гостей, а також своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. [8]

#### **Структура комунікативної системи управління**

Система комунікації в готельно-ресторанному бізнесі є багаторівневою та включає в себе кілька основних компонентів, кожен з яких виконує свою роль у забезпеченні функціонування організації.

Система управління виділяє наступні складові:

Керівництво підприємства, а саме власники та генеральний менеджер, здійснюють стратегічне управління та визначають напрямки розвитку організації. Топ-менеджери займають ключову роль у формуванні загальної комунікаційної стратегії, встановленні принципів взаємодії між всіма підрозділами та організацією зворотного зв'язку з гостями та постачальниками. Керівництво готелю забезпечує не лише ефективність внутрішніх комунікацій, але й підтримку і розвиток зовнішніх відносин, зокрема через маркетингові канали і взаємодію з партнерами.

Готельно-ресторанний бізнес має у своєму складі різні підрозділи, кожен з яких виконує конкретні функції в рамках потреби організації. Це відділ прийому та розміщення, кухня, ресторанний сервіс, фінансова служба, маркетинг, продажі, логістика, адміністрація, кадровий відділ тощо. Кожен підрозділ має свої конкретні завдання, але для досягнення мети організації потрібно забезпечити безперервну, зрозумілу та чітку комунікацію між всіма відділами.

Гості є центральним і найголовнішим елементом готельно-ресторанного бізнесу, і вимоги до комунікації з ними є специфічними. Процес взаємодії зі споживачами охоплює різні аспекти, прийом і обробка замовлень, зворотній зв'язок після обслуговування, для розуміння якості наявного сервісу, вирішення претензій чи скарг, а також залучення через маркетингові кампанії. Для компанії важливо мати систему лояльності, що допомагає підтримувати зв'язок з постійними гостями та привертати нових.

Зв'язок з постачальниками, туристичними агентствами та іншими зовнішніми партнерами є ще однією важливою складовою. Від навичок комунікації залежить не тільки постачання необхідних товарів і послуг, а й розвиток партнерських відносин, що створює підвищену конкурентоспроможність бізнесу підприємства.

### **Компоненти комунікативної системи**

Відправниками інформації є кожен учасник організації, який генерує і передає інформацію іншим співробітникам або зовнішнім партнерам. Це можуть бути керівники підприємства, працівники різних підрозділів, автоматизовані системи. Прикладом є працівник служби прийому та розміщення готелю який передає інформацію про наявність номерів, а кухар — інформацію про готовність страви.

Канали комунікації — це шляхи, через які передається інформація. Вони можуть бути:

Вербальні — через персональні бесіди, дзвінки через телефон, рації, які використовує служба безпеки готелю.

Письмові — електронна пошта, офіційні документи, повідомлення в корпоративних чатах.

Технічні канали — програмне забезпечення для управління готелем (PMS-система), системи автоматизації ресторану (POS-система), CRM-системи для взаємодії зі споживачами.

Інноваційні платформи для управління відносинами з клієнтами (CRM-платформи) стали незамінними інструментами у туристичній індустрії, оскільки дозволяють значно підвищити рівень обслуговування клієнтів, покращити управління контактами та забезпечити персоналізований підхід. Основна мета таких платформ – створити глибше розуміння потреб і вподобань клієнтів, що дає можливість туристичним компаніям не тільки ефективніше залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих. [27]

Отримувачі інформації — це співробітники різних підрозділів, а також зовнішні партнери, які отримують і користуються інформацією для виконання власних обов'язків. Важливо, щоб інформація була легко зрозумілою та корисною для реципієнта, оскільки нечітке повідомлення може призвести до помилки і неефективності в роботі.

### **Типи комунікацій у функціонуванні готельно-ресторанного бізнесу**

Залежно від характеру інформації виділяється кілька типів комунікацій:

Внутрішня комунікація включає всі форми обміну інформацією між персоналом на різних рівнях і в різних функціональних підрозділах організації.

Вона може бути:

Вертикальна комунікація — між менеджерами та підлеглими (наприклад, інструктажі, звітність).

Горизонтальна комунікація — між працівниками одного рівня (наприклад, між працівниками ресторанного та кухонного відділів).

Діагональна комунікація — між різними підрозділами на різних рівнях (наприклад, між відділом маркетингу і адміністрацією).

Зовнішня комунікація полягає у всіх формах взаємодії з партнерами, постачальниками, споживачами, конкурентами, засобами масової інформації. Вона здійснюється за допомогою маркетингових каналів, рекламу, рекламні кампанії, партнерські угоди, спільні акції компаній тощо.

Офіційна комунікація містить в собі спілкування через документи, письмові звіти, угоди, а також регламентовані процедури зв'язку між персоналом та з партнерами компанії. Неофіційна комунікація відбувається у більш неформальних умовах і чинить велике значення у формуванні корпоративної культури та атмосфери на підприємстві особливо в середині кожного відділу.

Комунікація у сфері готельно-ресторанного бізнесу є головним елементом, який безпосередньо чинить вплив на ефективність управлінських процесів та на досягнення високоякісного рівня обслуговування. Зважаючи на високий рівень конкуренції, глобалізації ринку та стрімких змін у потребах споживачів, роль чітко організованої комунікативної системи стає ще важливішою. Вона повинна не лише сприяти постійному обміну інформацією всередині компанії, але й забезпечувати ефективну роботу з зовнішніми партнерами та гостями. Суть його теорії полягає в тому, що людина по своїй природі має широкий спектр потреб, які вона прагне задовольнити, це є мотивом її поведінки. Ієрархію потреб він вибудував у виді піраміди, що складається з п'яти шарів. [16]

Система управління комунікацією має бути інтегрованою, зважаючи на специфіку роботи кожного підрозділу та забезпечувати необхідний обмін інформацією між усіма рівнями організації. Це вимагає залучення сучасних технологій та інструментів, таких як програмне забезпечення для автоматизації готельного бізнесу (PMS, CRM), системи онлайн бронювання, а також засобів

для управління персоналом і звітністю. Використання таких технологій дає змогу значно підвищити рівень ефективності внутрішньої комунікації, пришвидшити обробку запитів і заявок, автоматизуючи взаємодію з гостями, що є необхідним фактором у досягненні конкурентної переваги на ринку готельних послуг.

Проте, окрім технічних рішень, важливу роль у комунікаційній системі відіграє і людський фактор, а саме рівень культури спілкування, емоційна інтелігенція персоналу, їхня спроможність до ефективної взаємодії та навичок вирішувати конфліктні ситуації. Комунікація має бути гнучкою та адаптивною, що створює умови для організації швидко зреагувати на швидкі зміни в ринковому середовищі або в потребах споживачів. Організаційна культура свого роду є “ізюминкою” індустрії гостинності. Організаційна культура також є певною системою організації, підкреслюючи індивідуальність і неповторність індустрії гостинності. Важливе місце в індустрії займає готельний бізнес, широкий та різноманітний характер якого охоплює й елементи пов'язаних із ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок, розваги та інше. Відповідно, готельний бізнес демонструє більш широку та різноманітну організаційну структуру, ніж інші сектори індустрії. [37]

Фідбек, як складова частина взаємодії між персоналом, має надзвичайно важливе значення для продуктивного управління якістю послуг. Відгуки гостей та їхні оцінки з коментарями дозволяють оперативно виявляти проблемні моменти та впровадити потрібні корективи в організацію обслуговування, а також надає змогу вчасно вирішити претензію чи непорозуміння. Під час цього важливо, щоб система фідбеку була прозорою та зрозумілою для гостя, а також щоб була присутня анонімність, якщо це необхідно для нього/неї забезпечивши чесний та об'єктивний відгук. Таким чином, якщо на початкових етапах розвитку бізнес-комунікацій найчастіше виникала потреба в дотриманні правил мережевого етикету, щостосувалися здебільшого питань оформлення

письмових повідомлень та етики поведінки під час електронного листування, у сучасних умовах у зв'язку з необмеженим доступом до генерації контенту та появи великої кількості нових комунікаційних каналів суттєво зростає роль цифрової культури та дотримання етикетної комунікації у віртуальному просторі всіма учасниками. При цьому адаптація персоналу організацій до формування нової цифрової культури повинна здійснюватися з урахуванням переосмислення еволюційного ланцюга «диджиталізація – диджиталізація – диджитал-трансформація», що описує логічну послідовність впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній. [9]

Отже, комунікація в готельно-ресторанному бізнесі – це не просто обмін інформацією, а стратегічний інструмент, який зберігає порядок всередині компанії, покращує взаємодію зі споживачами та партнерами, а також підвищує показник ефективності всіх управлінських процесів. Результативна комунікаційна система створює умови оперативно вирішувати проблеми, мінімізує ризики, підвищує рівень лояльності гостей і забезпечує стабільне покращення підприємства в умовах мінливого ринку. В той самий час, для отримання максимальних результатів потрібно постійно вдосконалювати взаємодію між працівниками, адаптувати їх до нових технологій і вимог споживачів, щоб сприяти розвитку навичок комунікації серед персоналу готелю.

#### **1.4. Особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій в управлінських процесах підприємства.**

Особливості внутрішніх і зовнішніх середовищ комунікацій в процесах керування підприємством є важливими елементами, що забезпечують результативну взаємодію всіх працівників організації. Залежно від сфери

реалізації послуг, характер комунікацій може змінюватися, проте їх значимість для досягнення стратегічної мети компанії залишається незмінним.

Комунікаційний зв'язок між працівниками середньої, нижчої ланки і керівництвом безпосередньо чинить вплив на продуктивність рівня управління, оскільки прозорість та зрозумілість інформації дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Не менш важливою складовою комунікацій в середині організації є обмін інформацією під час процесу прийняття рішень, в основному через звіти, наради, електронну корпоративну пошту. Імідж органів публічного управління як об'єкт управлінського впливу. Підходи до формулювання сутності «іміджу». Імідж як об'єкт управлінського впливу. Суб'єкти, об'єкти, основні етапи формування іміджу організації відповідно до життєвого циклу організації. Види іміджу організації залежно від груп громадськості. Внутрішній та зовнішній імідж організації. Сутність просування корпоративного іміджу. Імідж керівника. Основні складові іміджу керівника органу публічного адміністрування. Комунікаційне забезпечення формування позитивного іміджу керівника. [10]

Однак, не рідко на підприємствах можна спостерігати бар'єри для ефективних внутрішніх комунікацій, поширеними є інформаційні шум, бюрократичні перепони, неформальні бар'єри у вигляді соціальних або культурних аспектів між співробітниками різних підрозділів. Це може привести до зниження ефективності роботи команди, а також до помилок в управлінських рішеннях.

Зовнішні комунікації компанії включають різні форми взаємодії організації з зовнішнім середовищем, як то з гостями, постачальниками, діловими партнерами, державними установами, органами контролю та громадськістю. Ці комунікації чинять велике значення при формуванні корпоративного іміджу підприємства, забезпечує довгострокові відносини з партнерами, забезпечуючи стабільну фінансову діяльність підприємства.

Публічна комунікація призначена для ефективної взаємодії з різними аудиторіями. Це сукупність механізмів, методів, способів, засобів спілкування між різними учасниками відповідного процесу. Основними засобами (інструментами) комунікації є сайти в Інтернеті, електронна пошта, мобільний зв'язок та ін. Основна проблема, що пов'язана з реалізацією публічної комунікації, – необхідність її абсолютної відповідності змісту відповідної організації (кампанії). Публічна комунікація дає можливість вирішувати такі завдання: розширення аудиторії, яка реально бере участь у конкретному діалозі, практично до нескінченності; адаптація змісту організації до потреб і інтересів аудиторії; встановлення абсолютного контакту з аудиторіями для вирішення будь яких завдань суб'єктів відповідних відносин; інтеграція різних політичних і інформаційних систем; забезпечення чутливості політичних організацій до змін усіх аспектів політичної кон'юнктури тощо. [6]

Економічні умови виступають ключовим фактором, що чинять вплив на діяльність готельно-ресторанних підприємств. Умови включають наступні аспекти:

1. загальний стан економіки;
2. рівень інфляції;
3. процентні ставки;
4. валютний курс;
5. доступність фінансування.

В моменти економічного зростання в державі, а саме коли споживачі отримують більше доходів, які вони можуть витратити на дозвілля, попит на готельні послуги, як показує практика зростає. Проте коли держава стикається з економічною нестабільністю або рецесією, витрати споживачів скорочуються, що впливає на дохід підприємства готельного бізнесу. Зростання рівня інфляції призводить до зростання вартості на матеріали та послуги, що, в свою чергу, впливає на ціни номерного фонду та прибутковість підприємств.

Зміна валютного курсу суттєво впливає на потік туристів, оскільки це змінює вартість місцевої валюти стосовно іноземних, що робить країну або регіон привабливішим чи навпаки менш привабливим для іноземних туристів. [44]

Особливо важливу роль відіграють маркетингові способи комунікації, які підтримують взаємодію з гостями, а також просувають продукцію та послуги на ринку. Зовнішні комунікації здійснюються за допомогою реклами, публічних виступів, прес-релізів, комунікацій у соціальних мережах, електронні листи та звіти офіційного спрямування. В залежності від спрямування підприємства і цільової аудиторії, організації використовують різні канали комунікації, які сприяють ефективному донесенні інформацію до кінцевого споживача чи ділового партнера.

Інструмент SMM для бізнес-комунікації з'явився разом з виникненням великих соціальних мереж. У США та Європі першими такими платформами стали Facebook (2004), Twitter (2006) та Instagram (2010), згодом ці мережі набули популярності і в Україні. Соціальні мережі стали своєрідним мостом у сфері маркетингу товарів та послуг у різноманітних організаціях і компаніях по всій земній кулі. Вони охоплюють мобільні застосунки, Facebook, Twitter, блоги, Google+, LinkedIn, Instagram, YouTube. SMM-функціонал полягає у поширенні контенту з веб сайтів за допомогою соціальних мереж залучати увагу користувачів і стимулювати їх до взаємодії через коментування, поширення інформації та висловлювання власних думок. Це забезпечує передачу інформації про компанії до потенційних споживачів та одночасно дозволяє отримувати зворотний зв'язок. Під SMM-менеджментом розуміють комплекс дій, які спрямовані на використання соціальних мереж, як каналів просування та вирішення бізнес завдань. Основою цього є залучення аудиторії до бренду чи продукту через соціальні мережі. [13]

На сьогоднішній день для підприємств зовнішні комунікації стають важливішими зважаючи на глобалізацію та цифровізацію економіки. Новітні

технології, а саме соціальні мережі та Інтернет платформи, дозволяють різним компаніям створювати інтерактивні канали з урахуванням фідбеку, що допомагає швидко реагувати на зміни споживацьких потреб.

Керування зовнішніми зв'язками компанії потребує від підприємства високої уваги до репутації, а також бути здатними оперативно і безпомилково передавати інформацію в непередбачуваних ситуаціях. Зміни громадського ставлення до бренду та компанії можуть чинити негативний вплив на фінансові надходження, тому стратегічне планування зв'язків на зовнішньому рівні є необхідним інструментом управлінських процесів.

Внутрішні способи комунікацій демонструють невід'ємну частину механізму управління компанією. Вони забезпечують своєчасне відправлення інформації від топ-менеджерів до виконавців і навпаки, що створює умови швидкого реагування. Успішна робота внутрішніх комунікацій залежить від наявності відкритих каналів обміну інформацією, правильної організації звітності, а також від можливостей керівника впровадити ефективне управління підлеглими, спонукаючи до прозорого і конструктивного обміну інформацією. В організаціях з політикою різноманітності персоналу не рідко виникають бар'єри, які частково можуть загальмувати процеси передачі інформації. Це можуть бути, як психологічні так і культурні бар'єри між співробітниками, що певним чином ускладнює взаємодію. Головний потенціал готелю полягає в кадрах. Як би прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї і дозволяють готелю існувати. [31]

Фахівець своєї справи уникає всіх можливих ситуацій, які можуть зашкодити йому у виконанні професійних обов'язків. Це на пряму зв'язано з репутацією працівника та готельного господарства. Також фахівець повинен керуватися власними об'єктивними думками, і його робота має бути спрямована

на виконання своїх обов'язків на благо закладу в якому він працює. Всі дії фахівця мають покращувати імідж та репутацію готельного господарства. Працівник не повинен здійснювати сумнівні угоди і діяння які можуть зашкодити закладу. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єднальною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання. [30]

Саме фахівець повинен контролювати роботу всього підприємства і знати всіх працівників які беруть участь у справах готельного господарства. Відповідальність до своєї професії. Вся поведінка фахівця відображає рівень підприємства. Тому всі дії цього працівника сильно впливають на імідж готелю. Такий працівник завжди повинен прагнути покращити професійні знання для максимізації його внеску у розвиток та імідж готельного господарства. Фахівець повинен бути впевнений у достовірності інформації яка виходить від нього. Він має дбати про свою репутацію та репутацію всього підприємства.

Важливість цієї місії менеджера полягає також в підтриманні стандарту обслуговування гостей в готелі. А саме:

- забезпечити надавання сервісу на рівні світового стандарту, включаючи ефективність обслуговування та людську увагу;
- вітання та бесіду з гостем менеджер має проводити обов'язково стоячи;
- швидке реагування на прохання відвідувачів;
- важливо вміти добре говорити і слухати, також швидко і ефективно налагоджувати контакт з гостями, це надає відвідувачу відчуття важливості в очах закладу;

- повністю розуміти потреби та бажання відвідувачів (навіть іноді працювати на випередження якщо фахівець точно розуміє що хоче гість);
- вміння залишатися холоднокривним у різних ситуаціях та за потреби вміти заспокоїти гостя.

Це демонструє високий рівень кваліфікації працівника і вміння працювати з гостями. Саме те, що потрібно споживачеві для комфортного відпочинку.

Однак важливо зазначити, що бажаний результат внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства залежить від здатності компанії до інтеграції даних процесів. Для них необхідно бути не просто певними елементами, а комплексом єдиного механізму менеджерської діяльності. Скажімо, комунікації внутрішнього середовища організації, спрямовані щоб допомогти корпоративній культурі мотивувати персонал, посилити ефективність зовнішніх відносин, якщо співробітники вірно усвідомлюють місію і цінності компанії.

Політична ситуація суттєво впливає на функціонування підприємств готельного сектору. Рівень стабільності в державі прямо впливає на довіру туристів і їх готовність подорожувати до певних регіонів. У країнах з політично стабільною обстановкою та прозорими правилами гри готельний бізнес має кращі умови для стабільного розвитку й залучення клієнтів. Таке середовище є сприятливим для інвестицій у туристичну інфраструктуру, що, у свою чергу, покращує якість обслуговування і сприяє зростанню турпотоку. Державна підтримка у вигляді маркетингових програм також може стимулювати попит. Натомість у ситуації політичної нестабільності, конфліктів чи військових дій попит на готельні послуги різко падає. Туристи уникають небезпечних регіонів, що веде до зниження рівня заповнюваності готелів і зменшення їх доходів. [44]

Підприємства, що активно розвивають і покращують свої комунікаційні стратегії, зменшують ризики, які пов'язані з кризовими ситуаціями організації, а також забезпечують стійкість компанії на ринку. Це відкриває можливість підприємствам бути конкурентоспроможними і зберігати надійні відносини з

бізнес партнерами, залучаючи нових відвідувачів оптимізувавши внутрішні процеси. Таким чином, тактичний підхід до організації спілкування на всіх рівнях підприємства є критично важливою умовою для процвітання. Якщо внутрішні та зовнішні комунікації є інтегрованими і приносять бажаний результат, що забезпечує стабільну роботу компанії, підвищивши ефективність керування організацією та сприяє отриманню довгострокових бізнес-цілей. В сучасній економічній ситуації та глобалізації роль комунікацій у менеджменті підприємств лише набирає обертів, що підтверджує їхній ключовий елемент успішної стратегії розвитку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV»**

### **2.1. Характеристика організаційної структури та управлінських процесів на підприємстві.**

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

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

Основні види діяльності Компанії:

1. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
2. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
3. Обслуговування напоями;
4. Купівля та продаж власного нерухомого майна;
5. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
6. Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
7. Будівництво житлових і нежитлових будівель (основний).

У володінні Компанії є готель «Hilton Kyiv», який розгорнув свою діяльність під всесвітньо відомим брендом HILTON INTERNATIONAL INC. «Hilton Kyiv» це готель який успішно здійснює діяльність пов'язану з наданням готельних послуг на українському ринку і являється одним із топ-готелів України.

Іншим основним направленням діяльності Компанії є оренда житлових апартаментів класу люкс – що є також власністю компанії.

Варто зазначити, що Компанія не веде діяльності, яка мала б суттєвий вплив на погіршення екологічної ситуації в навколишньому середовищі. Це не накладає на готель додаткових обтяжень у сфері екології. У складі активів Компанії є газову котельню, що повністю забезпечує діяльність готелю. Стаціонарні джерела забруднення включають газові котельні через викид шкідливих речовин у повітря тому Компанія обліковує і сплачує екологічний податок.[47]

Від початку повномасштабної війни у в Україні Компанія зосередила свої зусилля забезпечуючи фізичну безпеку працівників і підтриманні необхідного технічного стану будівлі, операційного функціонування Компанії. На час затвердження фінансової звітності внутрішніх активів Компанії руйнувань чи пошкоджень не зазнали. Все функціонує у хорошому стані.

Для Компанії наразі існують наступні ризики:

- ризик у вигляді втрати чи пошкодження активів через бойові дії;
- Постійна небезпека ракетних обстрілів, що у свою чергу несе потенційні проблеми з енергопостачанням на підприємство у разі пошкодження енергетичних об'єктів. Це безпосередньо впливає на рівень надання якісних послуг;
- Під час воєнного стану в країні НБУ запровадили певну кількість валютних обмежень;
- На даний момент у готелю стабілізувалась діяльність та покращилась операційна діяльність Компанії, що у свою чергу призвело до зростання виручки з реалізацій послуг. Проте Компанія понесла чисті збитки за 2023 рік у розмірі 74 792 тис. грн. На підсумок 2022 року збиток становив 500 471 тис. грн.;
- Існує ризик пов'язаний з непередбачуваною ситуацією зміни курсу національної валюти. У Компанії є валютні кредити та зобов'язання. Беручи до

уваги результати 2023 року чисті курсові збитки організації становили 43 380 тис. грн., а у 2022 році 283 628 тис. грн.;

Компанією було вжито наступних заходів для подальшого підтримання стабільного функціонування:

- Було забезпечено належне технічне функціонування апартаментів та готелю;

- Компанія вдосконалила протоколи безпеки, облаштувала безпечне укриття для гостей готелю та працівників. Були відпрацьовані алгоритми дій, у разі оголошення повітряної тривоги;

- Було вжито ряд заходів для забезпечення комфортного проживання гостей готелю;

- На 31 січня 2023 року між кредитором та Компанією було підписано договір про внесення змін до планування реструктуризації від 29 червня 2021 року, після чого було переглянуто графік сплати заборгованості перед банком. У рамках процедури було сформовано новий підхід до сплати кредиту в та 2024 роках. У рамках застосування розрахунку чистим грошовими потоками.

Своєчасне впровадження в Компанії антикризового плану та заходів для стабілізації бізнес ситуації, було відновлено операційну діяльність, що створило змогу для виходу на поступове зростання показників економічного характеру. Як підсумок у 2023 році середньорічна завантаженість готелю зросла на суттєвий показник, що збільшило виручку підприємства з 181 236 тис. грн. у 2022 році до 554 166 тис. грн. у 2023 році.

У 2023 році Компанія виконувала всі свої заборгованості у вигляді обслуговування банківського кредиту ( а саме, погашення щомісячних відсотків та комісій з управління) відповідно до кредитних умов договорів. Станом на оприлюднення фінансової звітності підприємства, було погашено заборгованість по тілу кредиту, проте прогнозована оплата згідно з графіків погашення заборгованості очікувалось до 2025 року. [47]

Менеджмент Компанії постійно здійснює моніторинг рівня ліквідності. Впродовж двадцяти наступних місяців не було значних платежів, окрім тих, що були включені до прогнозованих рухів грошових коштів. У підприємства є достатній грошовий баланс для погашення кредиторської заборгованості на 2023 рік.

Ризик ліквідності для Компанії означає те, що вона не буде здатна виконати свої зобов'язання в наступні їхні строки. Керівництво контролює щомісячні прогнози грошових потоків Компанії. Ліквідність забезпечується поточними операціями пов'язаними з торгівлею і є достатньою для ведення бізнесу.

Для того щоб проаналізувати і виправдати безперервну діяльність, менеджмент підготував певний прогноз грошових коштів для періоду ц двадцять місяців з дати коли було затверджено дану звітність. Відповідно очікується, що чистий грошовий потік Компанії буде позитивним .

Значущі припущення на яких базувалось підприємство під час прогнозу:

- очікуване середньорічне завантаження готелю на понад 60%;
- прогнозоване завантаження житлових апартаментів на рівні 30 одиниць;
- усі активи Компанії не зазнали ушкодження та залишились у справному становищі;
- достатня кількість персоналу для реалізації високого рівня послуг;
- здатність обслуговувати власні реструктуризовані борги перед банком відповідаючи умовам кредитної угоди.

Менеджмент підприємства вжив всі ці заходи зважаючи на розвиток подій, рівень завантаженості по двом напрямкам діяльності та згідно з виручки від господарської діяльності. Компанія володіє достатньою кількістю ресурсів для продовження подальшого функціонування в майбутньому. Таким чином керівництво зробило висновок, що готуючи фінансову звітність за 2023 рік було обґрунтовано застосування безперервний принцип діяльності. В той час

масштаби та вплив бойових дій в країні формують вплив на основі прийняття рішень та подальші планів менеджменту. Підприємство функціонує у рамках невизначеності через важку ситуацію у країні. Саме тому Компанія припускає існування суттєвої нестабільності, що може поставити під сумнів спроможність підприємства продовжувати діяльність на сталій основі і нездатності реалізувати власні активи для погашення зобов'язань за звичайного перебігу господарської діяльності. [47]

Фінансова здатність Компанії є звітністю загального призначення на меті, якої є достовірне подання стану та результатів фінансової діяльності, а також грошових коштів Компанії для інформаційного задоволення представників широкого кола користувачів для прийняття ними різних економічних рішень.

Концептуальна основа складання фінансової звітності підприємства за 2023 рік є Міжнародні стандарти фінансової звітності («МСФЗ»), включаючи Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку («МСБО») та Тлумачення («КТМФЗ», «ПКТ»), що видані Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку («РМСБО»).

Фінансова звітність Компанії є чіткою з дотриманням чинним вимогам МСФЗ з врахуванням змін внесених РМСБО станом на 31 грудня 2023 року. Дотримання яких гарантує достовірну інформацію з фінансової звітності, що також базується на вимогах Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV (надалі «Закон»).

Компанія взяла за мету виконання вимог Закону про принципи складання фінансової звітності, було застосовано форми фінансової звітності, які передбачені законом України. [22]

Фінансова звітність була складена на основі принципу історичної собівартості, винятком якого (і) інвестиційної нерухомості, груп основних засобів «Земля» і «Будівлі та споруди», що були оцінені за справедливою

вартістю та (її) певних фінансових інструментів, що оцінені згідно до вимог МСФЗ (IFRS) 9 «Фінансові інструменти».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-Діловий Центр», незважаючи на складну економічну та безпекову ситуацію в Україні, продовжує стабільно функціонувати та забезпечувати розвиток своєї діяльності. Основними напрямками залишаються надання готельних послуг під брендом «Hilton Kyiv» та оренда житлових апартаментів класу люкс. Компанія успішно реалізувала антикризовий план, що дозволило суттєво збільшити виручку в 2023 році в порівнянні з 2022 роком та покращити операційні результати, хоча загальний результат за рік залишився збитковим.

## **2.2. Фінансова стабільність та ефективність господарської діяльності**

У цьому розділі наводиться деталізована інформація щодо фінансових результатів діяльності компанії за звітний період. Зокрема, представлено дані про чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, з розподілом за основними джерелами надходжень, включно з операційною діяльністю готелю, ресторану та доходами від оренди активів (табл. 2.1).

Також наведено аналіз собівартості реалізованої продукції, де відображені основні складові витрат, такі як матеріальні витрати, заробітна плата працівників, амортизація основних засобів, витрати на енергопостачання та інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю (табл. 2.2).

Окремо подано розкриття іншої операційної діяльності компанії, що включає доходи від курсової різниці, надання інших послуг, доходи від сторнування резервів, нарахування відсотків за залишками на рахунках, а також інші доходи та витрати (табл. 2.3).

Таблиця 2.1

**Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг), тис. грн.**

| <b>Показники</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|---|-----------------|-----------------|
| Виручка за договорами з покупцями від реалізації послуг       | 532 069         | 152 693         |
| в т.ч. дохід від операційної діяльності готелю                | 505 991         | 136 100         |
| в т.ч. дохід від операційної діяльності ресторану             | 26 078          | 16 593          |
| Доходи від оренди активів (Примітка 16)                       | 22 097          | 28 543          |
| <b>Всього виручка від реалізації товарів, робіт та послуг</b> | <b>554 166</b>  | <b>181 236</b>  |

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

Таблиця 2.2

**Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг) , тис. грн.**

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

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

Таблиця 2.3

**Інші операційні доходи та інші операційні витрати, тис. грн.**

| <b>Інші операційні доходи</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Доходи від операційної курсової різниці  | 14 944          | 58 426          |
| Доходи від надання інших послуг  | 2 064           | 5 178           |
| Доходи пов'язані зі сторнуванням резерву очікуваних кредитних збитків та інших списань | 1 006           | -               |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках                     | 43              | 586             |
| Доходи від іншої операційної діяльності  | 29              | 7 461           |
| <b>Всього (операційні доходи)</b>  | <b>18 086</b>   | <b>71 651</b>   |
|  |                 |                 |
| <b>Інші операційні витрати</b>   | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
| Витрати з операційної курсової різниці   | 58 324          | 342 054         |
| Витрати на утримання працівників   | 6 384           | 3 512           |
| Витрати пов'язані з визнанням резерву очікуваних кредитних збитків та інші списання    | -               | 2 352           |
| Інші витрати господарської діяльності  | 1 868           | 2 856           |
| <b>Всього (операційні витрати)</b>   | <b>66 576</b>   | <b>350 774</b>  |
| в т.ч. з пов'язаними сторонами   | 11              | -               |

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

Надані дані дозволяють всебічно оцінити основні джерела доходів компанії, структуру витрат і додаткові фінансові надходження, що є важливою

основою для аналізу фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності підприємства у звітному періоді. [47]

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Міжнародно-діловий центр», що є оператором готелю Hilton Kyiv, дозволяє зробити висновки щодо структури та динаміки витрат підприємства за 2022–2023 роки.

Однією з важливих категорій є інші операційні витрати, які хоч і мають нерегулярний характер, але суттєво впливають на підсумкові фінансові показники.

Так, у 2022 році витрати за цією статтею склали 350 774 тис. грн., з яких 342 054 тис. грн. — втрати на курсових різницях.

У 2023 році ця сума зменшилась у понад п'ять разів і становила 66 576 тис. грн. Це зменшення свідчить про стабілізацію валютного середовища або зміну структури валютних операцій підприємства.

Адміністративні витрати також зазнали помітного зростання. У 2023 році вони склали 59 914 тис. грн., що майже на 60% більше порівняно з 2022 роком (37 860 тис. грн).

Найбільше зростання спостерігалось у витратах на оплату праці (з 15 431 до 30 671 тис. грн) та розрахунково-касове обслуговування (з 2 287 до 6 615 тис. грн), що може свідчити про розширення управлінського штату або зростання зарплатного фонду (табл. 2.4).

Витрати на збут демонструють ще виразніший приріст — у три рази, з 24 916 тис. грн. у 2022 році до 72 523 тис. грн. у 2023 році (табл. 2.5).

Найбільш значущими компонентами стали роялті нерезидентам (26 627 тис. грн), амортизація основних засобів (16 566 тис. грн) та маркетингові послуги (11 901 тис. грн). Такий розподіл вказує на акцент підприємства на брендову підтримку та просування на ринку.

Таблиця 2.4

**Склад адміністративних витрат, тис. грн.**

| <b>Показники</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|---|-----------------|-----------------|
| Витрати з оплати праці  | 30 671          | 15 431          |
| Винагорода за консультаційні, нотаріальні та юридичні послуги | 7 010           | 3 664           |
| Розрахунково-касове обслуговування банку                      | 6 615           | 2 287           |
| Податки та обов'язкові платежі                                | 4 564           | 4 050           |
| Витрати з обслуговування програмного забезпечення             | 2 153           | 4 990           |
| Амортизація нематеріальних активів та основних засобів        | 1 053           | 1 442           |
| Інші витрати адміністративного призначення                    | 7 848           | 5 996           |
| <b>Всього</b>   | <b>59 914</b>   | <b>37 860</b>   |
| в т.ч. з пов'язаними сторонами                                | 8 564           | 1 568           |

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

Таблиця 2.5

**Деталізована інформація щодо складу витрат на збут, тис. грн.**

| <b>Показники</b>   | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Роялті нараховані нерезидентам   | 26 627          | 4 079           |
| Амортизація основних засобів   | 16 566          | 15 135          |
| Витрати на маркетингові послуги та рекламу                                   | 11 901          | 3 641           |
| Витрати на оплату праці  | 8 733           | 7 433           |
| Витрати на обслуговування та поточний ремонт                                 | 5 563           | 1 146           |
| Витрати на технічне, сервісне обслуговування обладнання та інженерних систем | 4 486           | 3 129           |

|   |               |               |
|---|---------------|---------------|
| Витрати зі страхування майна  | 2 077         | 2 024         |
| Витрати на експертні послуги та комісійну винагороду  | 1 581         | 1 606         |
| Витрати на інформаційно-консультаційні послуги  | 1 382         | 1 302         |
| Коригування додаткового роялті в зв'язку зі зміною облікової оцінки щодо ймовірності його виплати | (10 020)      | (16 779)      |
| Інші витрати на збут  | 4 375         | 2 200         |
| <b>Всього</b>   | <b>72 523</b> | <b>24 916</b> |
| в т.ч. з пов'язаними сторонами  | 2 223         | -             |

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

Фінансові витрати також зросли, що пов'язано переважно з амортизацією дисконту по довгострокових зобов'язаннях — 280 332 тис. грн у 2023 році проти 193 443 тис. грн у 2022 році (табл. 2.6). Це може бути результатом реструктуризації або переоцінки фінансових зобов'язань за довгостроковими договорами.

Щодо інших доходів і витрат, то у 2022 році компанія отримала значний дохід від переоцінки інвестиційної нерухомості (202 702 тис. грн), а у 2023 році цей дохід склав лише 9 162 тис. грн, що пояснює різке зниження прибутку (табл. 2.7 і табл. 2.8).

Одночасно відбулося скорочення втрат від уцінки активів, що позитивно позначається на результатах діяльності.

Таблиця 2.6

**Аналіз про фінансові витрати підприємства, тис. грн.**

| <b>Показники</b>   | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Амортизація дисконту довгострокових зобов'язань            | 280 332         | 193 443         |
| Відсотки за банківськими кредитами та іншими запозиченнями | 37 437          | 42 306          |
| Витрати на розрахунково-касове обслуговування кредитів     | 1 225           | 1 080           |
| Інші фінансові витрати                                     | -               | -               |
| <b>Всього</b>  | <b>319 044</b>  | <b>236 829</b>  |

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

Таблиця 2.7

**Інші доходи компанії, тис. грн.**

| <b>Інші доходи</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|---|-----------------|-----------------|
| Доходи від зміни справедливої вартості інвестиційної нерухомості  | 9 162           | 202 702         |
| Доходи від відновлення вартості раніше знецінених основних засобів, що обліковуються за справедливою вартістю | 5 666           | -               |
| Доходи від прощення податку на землю та нерухомість   | 567             |                 |
| Доходи пов'язані з фінансовою орендою   | 667             | 263             |
| Інші доходи   | 19              | 51              |
| <b>Всього інші доходи</b>   | <b>16 081</b>   | <b>203 016</b>  |

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

Таблиця 2.8

**Інші витрати компанії, тис. грн.**

| <b>Інші витрати</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Уцінка від зміни справедливої вартості інвестиційної нерухомості   | 7 912           | 19 073          |
| Уцінка основних засобів, що обліковуються за справедливою вартістю | 149             | 6 684           |
| Інші витрати   | 43              | -               |
| <b>Всього інші витрати</b>   | <b>8 104</b>    | <b>28 757</b>   |

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

Доходи Компанії підлягають оподаткуванню тільки в Україні. Станом на 31 грудня 2023 року податок на прибуток підприємств в Україні стягувався за ставкою у розмірі 18% (31 грудня 2022 року: 18%). Відповідно до даних 2023 року компанія не сплачувала поточного податку на прибуток, проте отримала дохід за відстроченим податком у розмірі 13 592 тис. грн. (табл 2.9). Це свідчить про перенесення збитків минулих періодів та використання податкових інструментів для оптимізації фінансових результатів.

Таблиця 2.9

**Основні компоненти витрат з податку на прибуток за роки, що закінчилися 31 грудня 2023 та 2022 років, тис. грн.**

| <b>Показники</b>  | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b>  |
|---|-----------------|------------------|
| Витрати з поточного податку на прибуток   | -               | -                |
| Доходи / (витрати) з відстроченого податку на прибуток                                    | 13 592          | (162 083)        |
| <b>Доходи / (витрати) з податку на прибуток, відображені у складі прибутку або збитку</b> | <b>13 592</b>   | <b>(162 083)</b> |

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

З аналізу фінансового стану підприємства (табл. 2.10) бачимо наявність значного обсягу збитків, що переносяться на майбутнє — 228 718 тис. грн., які можуть бути використані для податкового взаємозаліку. Це може свідчити про стратегічне планування у довгостроковій перспективі, а також про спад активної рентабельності у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.10

### Звіт про фінансовий стан підприємства, тис. грн.

| Показники  | 2023 рік      | 2022 рік      |
|--|---------------|---------------|
| Збитки, доступні для взаємозаліку за рахунок майбутніх оподатковуваних доходів           | 228 718       | 216 681       |
| Основні засоби   | (103 338)     | (91 989)      |
| Дебіторська заборгованість та інші активи  | (73 099)      | (72 318)      |
| Забезпечення   | 4 063         | 2 958         |
| Кредити та позики за якими нараховуються відсотки  | -             | 1 346         |
| Невизнані збитки, доступні для взаємозаліку за рахунок майбутніх оподатковуваних доходів | (228 718)     | (216 681)     |
| <b>Разом</b>   | <b>98 536</b> | <b>86 755</b> |

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

Узгодження між витратами / (доходами) з податку на прибуток та прибутком до оподаткування, помноженим на ставку податку на прибуток підприємств показують як змінилися витрати з податку на прибуток (табл. 2.11).

Станом на 31 грудня 2023 року Компанія не визнала податковий актив на суму 228 718 тис. грн., (що становив 216 681 тис. грн. у 2022 році) це виникло

на накопичених податкових збитках попередніх періодів, причиною цього стало не переконливе свідчення того, що у майбутньому Компанія матиме змогу реалізувати відстрочені податкові активи врахувавши ситуацію невизначеності щодо майбутнього, а саме після закінчення війни, податкового законодавства при можливості зменшення об'єкта оподаткування на певну суму накопичених податкових збитків. Згідно з законодавством України, податкові збитки, що накопичились не мають ніяких обмежень у строках використання.[47]

Таблиця 2.11

**Узгодження між витратами та доходами готелю Хілтон Київ, тис. грн.**

| <b>Показники</b>   | <b>2023 рік</b> | <b>2022 рік</b>  |
|--|-----------------|------------------|
| Збиток прибуток до оподаткування                         | (88 384)        | (900 462)        |
| Доходи за встановленою ставкою податку (18%)             | 15 909          | 60 910           |
| Зміна невизнаної частини відстрочених податкових активів | -               | (240 754)        |
| Зміни перенесених тимчасових різниць минулого року       | (2 317)         | (1 454)          |
| Інші відхилення  | -               | 19 215           |
| <b>Витрати з податку на прибуток</b>                     | <b>13 592</b>   | <b>(162 083)</b> |

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

За результатами аналізу фінансової діяльності компанії у звітному періоді можна зробити висновок про стабільність та ефективність її господарської діяльності. Основними джерелами доходу залишаються операційна діяльність готелю, ресторану та надходження від оренди активів. Структура витрат свідчить про значний вплив матеріальних витрат, заробітної плати, амортизаційних відрахувань та витрат на енергопостачання на загальну

собівартість реалізованої продукції. Окремо відзначено доходи від іншої операційної діяльності, що додатково зміцнюють фінансові результати підприємства. Надана деталізована інформація дозволяє всебічно оцінити фінансову стійкість компанії та забезпечує надійну основу для подальшого планування її розвитку.

### **2.3. Аналіз ефективності використання каналів комунікації у внутрішньому та зовнішньому управлінні.**

Hilton Kyiv, як один із провідних готельних підприємств України, особливу увагу приділяє саме організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що є критично важливими елементами для забезпечення високого рівня обслуговування гостей і ефективного управління персоналом.

Внутрішні комунікації в готелі Hilton Kyiv формують основу для узгодженості діяльності між всіма рівнями управління починаючи менеджментом і закінчуючи рядовими працівниками кожного з підрозділів. Прозорість, оперативність та чіткість обміну інформацією через регулярні наради, корпоративну електронну пошту, цифрові інформаційні платформи та особисте спілкування дозволяють оперативно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому середовищі або зовнішніх обставинах. Впровадження сучасних корпоративних комунікаційних систем сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та підтриманню високого рівня мотивації персоналу. [23]

В той же час готель Hilton Kyiv активно працює над подоланням бар'єрів комунікації, таких як інформаційні шуми, культурні відмінності між працівниками, що є важливим для мультинаціонального колективу готелю. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка базується на цінностях бренду Hilton:

Місія: бути найгостиннішою компанією у світі - створюючи щирі враження для Гостей, значні можливості для членів команди, високу цінність для власників і позитивний вплив на наші спільноти. (Мова оригіналу: to be the world's most hospitable company - creating heartfelt experiences for Guests, meaningful opportunities for team members, high value for owners and a positive impact on our communities).

Бачення: наповнити землю світлом і теплом гостинності - даруючи виняткові враження - кожному готелі, кожному гостю, щоразу. (Мова оригіналу: to fill the earth with the light and warmth of hospitality - by delivering exceptional experiences - every hotel, every guest, every time).

#### Цінності:

1. Гостинність. Ми прагнемо забезпечити винятковий досвід для гостей
2. Чесність – ми завжди робимо правильні речі.
3. Лідерство. Ми є лідерами у своїй галузі та в наших громадах
4. Командна робота. Ми командні гравці у всьому, що робимо
5. Право власності – ми є власниками наших дій і рішень
6. Зараз – ми працюємо з відчуттям терміновості та оперативності

#### Мова оригіналу:

1. Hospitality - We are passionate about delivering exceptional Guest experience
2. Integrity - We do the right things all the time
3. Leadership - We are leaders in our industry and in our communities
4. Teamwork - We are team players in everything we do
5. Ownership - We are owners of our actions and decisions
6. Now - We operate with a sense of urgency and discipline

Зовнішні комунікації готелю мають стратегічне значення для формування позитивного іміджу бренду Hilton в Україні та за її межами. Готель Hilton Kyiv

підтримує активні зв'язки з гостями, партнерами, іншими готелями, постачальниками, державними установами та громадськістю через багатоканальні системи комунікацій.

- Традиційні PR-кампанії (прес-релізи, публічні виступи);
- цифровий маркетинг (офіційний сайт, соціальні мережі – Facebook, Instagram, LinkedIn);
- електронні розсилки і рекламні кампанії;
- участь у конференціях та благодійних заходах.

Кодекс поведінки в готелі Hilton Kyiv цінує різноманітне походження та досвід членів команди, гостей, постачальників, партнерів та власників у всій організації. Більше того, компанія поважає різноманітність місцевих громад де готель працює і обслуговує і також прагне задовольнити місцеві потреби.

Очікування від членів команди:

- Дотримання найвищих стандартів етичної поведінки у всіх діях від імені Hilton;
- Розуміння правил, законів та політик, які регулюють роботу та їх дотримання;
- Звернення за запитами та отримання роз'яснень, якщо працівник не впевнений щодо правильності дій;
- Повідомлення про занепокоєння чи можливі порушення;
- Дія відповідно до цінностей Hilton, де однією з головних є чесність: *«Ми робимо те, що є правильним, етичним та законним»*.

Обов'язки членів команди Hilton:

- Демонструвати найвищі стандарти чесності – і слідкувати, щоб інші наслідували подібний приклад;
- Створити культуру дотримання та забезпечити, щоб кожен член команди розумів, що ділові результати ніколи не є важливішими за чесну та етичну поведінку;

- Обговорювати питання етики та дотримання вимог з кожним працівником та забезпечити проходження кожним необхідного навчання з питань дотримання вимог.

- Створити середовище, в якому члени команди почуваються комфортно, повідомляючи про можливі порушення кодексу або ж чинних законів;

- Забезпечити, щоб про будь-які підозрювані порушення негайно повідомлялися юридичному відділу з питань дотримання вимог;

- Захищати членів команди від помсти та забезпечувати конфіденційність розслідувань, якщо це необхідно.

Готель Hilton Kyiv адаптується до глобальних викликів, таких як наслідки війни в Україні, економічна нестабільність, валютні коливання, постійно вдосконалюючи свої кризові стратегії управління зовнішніми комунікаціями. Це допомагає мінімізувати негативний вплив на завантаженість номерного фонду та фінансову стійкість готелю. [12]

В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні Hilton Kyiv демонструє високу здатність до адаптації, підтримуючи високу якість готельних послуг, інвестиції в безпеку гостей та персоналу, забезпеченні стабільної операційної діяльності, включаючи забезпечення енергопостачання навіть під час кризових періодів.

Важливою частиною ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій готелю Hilton Kyiv є:

- підтримання світових стандартів обслуговування гостей (швидке реагування на запити, персоналізоване обслуговування, розуміння потреб кожного гостя);

- забезпечення відкритого і конструктивного обміну інформації в середині організації;

- постійне підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу для покращення професійних навичок;

- стратегічне управління корпоративною репутацією в кризових ситуаціях.[28]

Таким чином, готельне підприємство Hilton Kyiv підтверджує, що якісно організовані внутрішні і зовнішні комунікації є фундаментом стійкої операційної діяльності, сприяють зміцненню довіри споживачів, підтриманню високого рівня задоволеності гостей і досягненню довгострокових стратегічних цілей готелю.

#### **2.4. Політика управління ризиками, фінансовими інструментами та внутрішніми комунікаціями в Hilton Kyiv**

Політика та управлінські процедури ризиками є централізованими на рівні Наглядової ради Компанії. Загальну відповідальність про встановлення і нагляд над основою управління ризиками покладено на Наглядову раду Компанії.

Політика управління ризиками підприємства визначено для аналізу та виявлення ризиків, що можуть постати та постають перед Компанією. Попереднє встановлення належних лімітів, а також процедур контролю, що здійснюють моніторинг ризиків і дотримання лімітів. Політика та процедури управління ризиками постійно переглядаються щоб відобразити зміни у ринкових умовах так само, як і у діяльності Компанії.

Централізованою структурою управління фінансовими ризиками керує Компанія під моніторингом Наглядової ради, що є підзвітною Загальним зборам учасників. У сфері відповідальності Дирекції є повноваження затверджувати кожен новий комерційний або фінансові операції, які можуть створити фінансовий ризик.

Програма управління ризиками має на меті прогнозувати непередбачуваності та неефективності українських фінансових ризиків і пошуку

можливих способів мінімізації потенційних негативних впливів на фінансові показники діяльності підприємства.[47]

Основними фінансовими інструментами Компанії є банківські кредити та інші позики, згідно з яких нараховуються відсотки. Основна мета фінансових інструментів це залучення коштів для фінансування будівництва готелю. Компанія має також інші фінансові інструменти: торгова кредиторська і дебіторська заборгованості, грошові кошти та короткострокові депозити і зобов'язання за договорами фінансової оренди.

Основними ризиками для підприємства є ринковий ризик (валютний), кредитний, ліквідний ризики та виявлення основних проблем і бар'єрів у функціонуванні комунікаційної системи підприємства. Підхід до управління кожним ризиком представлений нижче.

Валютний ризик передбачає те, що справедлива ціна на вартість майбутніх грошових коштів від фінансового інструмента коливатиметься через зміну курсів обміну валют (таблиця 2.12). Курси обміну валют з допомогою яких виражені грошові активи та зобов'язання по відношенню до національних стандартів гривні встановлених НБУ на відповідні дати:

Таблиця 2.12

**Курс валют, грн.**

|                   | Євро    | Долар США |
|-------------------|---------|-----------|
| На 31 грудня 2023 | 42,2079 | 37,9824   |
| На 31 грудня 2022 | 38,9510 | 36,5686   |

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

Ризик для Компанії пов'язаний через зміни курсу валют, це стосується безпосередньо деномінованих в іноземних валютах довгострокових позик і кредитів, за якими нараховуються відсотки торгових кредиторських та

дебіторських заборгованостей, зважаючи також на грошові кошти та короткострокові депозити (таблиця 2.13). Компанією не було проведено жодних операцій, які призначені для хеджування валютних ризиків.

Нижче наведена чутливість Компанії до оподаткування з обґрунтовано можливих змін обмінних курсів валют.

Таблиця 2.13

### Оподаткування через зміни курсу валют

| Рік      | Курс обміну валют | Збільшення / (зменшення) курсу обміну валют | Вплив на фінансовий результат до оподаткування |
|----------|-------------------|---|--|
| 2023 рік | Гривня/долар США  | +10,00%                                     | (124 809)                                      |
|          | Гривня/долар США  | -10,00%                                     | 124 809  |
|          | Гривня/євро       | +10,00%                                     | 3 681  |
|          | Гривня/євро       | -10,00%                                     | (3 681)  |
| 2022 рік | Гривня/долар США  | +21,86%                                     | (256 756)                                      |
|          | Гривня/долар США  | -21,86%                                     | 256 756  |
|          | Гривня/євро       | +17,09%                                     | 5 492  |
|          | Гривня/євро       | -17,09%                                     | (5 492)  |

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

Ризик пов'язаний з кредитом пов'язаний з тим, що контрагент може не виконати своїх зобов'язань пов'язаних з фінансовими інструментами чи клієнтськими договорами, що може призвести до виникнення фінансових

збитків. Фінансові інструменти, що можуть потенційно призвести до істотних концентрацій кредитного ризику, вони стосуються здебільшого грошових коштів у банку, включаючи у себе депозити та дебіторські заборгованості.

Компанія укладає угоди для невілювання кредитного ризику виключно з відомими і перевірними та контрагентами, які є фінансово стійкими. Різні операції здійснюються з новими клієнтами виключно на основі попередніх оплат. Здійснюється постійний моніторинг дебіторської заборгованості.

Ризик ліквідності – це ризик того, що Компанія не буде спроможна виконати свої зобов'язання по мірі настання необхідних строків. Керівництво аналізує терміни відшкодування своїх активів і терміни погашення зобов'язань, планування ліквідності залежить від очікуваного погашення різноманітних інструментів. [47]

Компанія контролює ліквідність шляхом планування нинішньої ліквідності. Проаналізувавши терміни платежів, що пов'язані з фінансовими активами та дебіторською заборгованістю, а також прогнозовані потоки грошових коштів від операційної діяльності підприємства. Для збалансування грошових потоків Компанія також проводить аналіз довгострокових фінансових зобов'язань.

Ефективна система внутрішніх і зовнішніх комунікацій є критично важливим елементом стійкого розвитку і функціонування готелю Hilton Kyiv. Проте, навіть на при високому рівні організації систем комунікацій, існують певні проблеми та бар'єри, які потребують постійного виявлення, моніторингу та управління. Однією з повторюваних проблем серед внутрішніх комунікацій на підприємстві є інформаційні шуми, що виникають через перенавантаження інформацією через численні канали такі, як електронна пошта, месенджери та внутрішні платформи. Дані системи комунікацій можуть призвести до втрати важливих повідомлень або їх невірною тлумачення. [28]

Ще однією з проблем у контексті ділових комунікацій є культурна відмінність у мультинаціональному колективі. Різні підходи до спілкування іноді спричиняють непорозуміння та конфліктні ситуації, саме по цій причині керівництво готелю Hilton Київ організує тренінги з міжкультурної комунікації та існує розроблений кодекс спілкування, орієнтований на інклюзивність та взаємоповагу. Сильною стороною підприємства є те, що кожен працівник може поспілкуватися з представниками керівництва готелю у вигляді головного та операційного менеджерів.

Окрім того, трапляється нерівномірна швидкість обміну інформацією між рівнями управління та часті оновлення. Для уникнення подібних проблем менеджмент готелю організує щотижневі брифінги для співробітників керуючої ланки кожного представленого відділу в готелі.

Конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси члена команди Hilton заважають або ж можуть здаватися такими, що заважають, їхні здатності діяти в найкращих інтересах Hilton. Рішення кожного працівника команди повинно ґрунтуватися на здоровому глузді та об'єктивності, вільними від впливу особистих інтересів. Навіть вигляд конфлікту інтересів може завдати шкоди репутації Hilton. Члени команди зобов'язані уникати ситуацій, які можуть викликати сумніви щодо їхньої неупередженості чи об'єктивності, та зобов'язанні розкривати потенційні конфлікти в кожному аспекті роботи.

Конфлікти можуть виникати у ряді сфер. Поширені конфлікти, які необхідно розкривати, включають:

- Робота за межами компанії або наявність родичів, які працюють на постачальників, клієнтів чи інших ділових партнерів Hilton;
- Особисті інвестиції в компанію, яка вже є або прагне стати постачальником чи діловим партнером Hilton;
- Виконання обов'язків члена ради директорів, директора, посадової особи, співробітника чи консультанта зовнішньої бізнес структури, включаючи

некомерційну організацію, яка має потенціал конкурувати з Hilton або вести бізнес у сферах пов'язаних з Hilton.

Члени команди Hilton не повинні використовувати своє становище в Hilton Kyiv або намагатися використовувати свій вплив для будь-яких неправомірних вигод для себе, членів своєї родини чи будь-якої іншої особи.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ HILTON KYIV**

### **3.1. Теоретичне обґрунтування підходів до оптимізації комунікаційних процесів в управлінні.**

В сучасних умовах ефективне управління готельно-ресторанним підприємством значною мірою залежить від якості побудови внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів. Комунікаційна система є основним інструментом передавання управлінських рішень, обміну інформацією між різними рівнями організації та забезпечення узгодженості дій у кожному підрозділі. У готелі Hilton Kyiv особлива увага приділяється побудові ефективних комунікацій, оскільки підприємство обслуговує міжнародну аудиторію та має мультикультурний персонал у своєму складі, що створює додаткові виклики і водночас відкриває можливості для впровадження сучасних підходів до оптимізації комунікацій. [35]

Теоретичне обґрунтування удосконалення комунікаційних процесів базується на принципах системного, інтегративного та адаптивного підходів. Системний підхід передбачає розгляд комунікаційної системи, як сукупність взаємопов'язаних елементів, а саме каналів передавання інформації, інструментів взаємодії та управлінських процедур. [45] Оптимізація такої системи вимагає усунення інформаційних бар'єрів, налагодження чіткої структури інформаційних потоків і встановлення прозорих правил комунікації між співробітниками різних рівнів. [33]

Інтегративний підхід підкреслює необхідність гармонізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що особливо важливо для готелів міжнародного класу, таких як Hilton Kyiv. [26] Це передбачає забезпечення єдності комунікаційної політики у відносинах із споживачами, партнерами та всередині колективу, а

також впровадження єдиних корпоративних стандартів обміну інформацією на основі кодексу корпоративної етики. [48]

Адаптивний підхід акцентує увагу на гнучкості комунікаційної системи щодо змін у зовнішньому середовищі й внутрішніх умовах організації. [18] Впровадження цифрових технологій, використання інтерактивних платформ для внутрішнього спілкування, регулярний перегляд інформаційних каналів з урахуванням зворотного зв'язку від співробітників є необхідними умовами для адаптації системи комунікації до нових викликів. [17]

Удосконалення комунікаційної системи Hilton Kyiv можливе за допомогою комплексних заходів. По-перше, необхідно запровадити ефективну систему управління інформаційними потоками, що дозволить уникнути перенавантаження каналів зв'язку та втрати важливих повідомлень. Це можна досягти шляхом впровадження корпоративних електронних листів, створення єдиної інформаційної платформи для співробітників, а також шляхом обмеження кількості використовуваних месенджерів та інших засобів комунікації.

По-друге, слід удосконалити систему внутрішнього навчання підкріпивши це реальними ситуаціями для відпрацювання усіх можливих сценаріїв розвитку подій. В готелі і так добре функціонує система тренінгів для співробітників, що кожного року оновлює їхні знання. Проте хочу зазначити, наявність саме інтерактивних тренінгів могла б стимулювати працівників до кращого розуміння потреб гостей та для кращого засвоєння матеріалу. [39]

Отже, теоретичне обґрунтування удосконалення комунікаційної системи управління в готельно-ресторанному підприємстві Hilton Kyiv базується на інтеграції системного, інтегративного та адаптивного підходів. Це дозволяє забезпечити ефективність обміну інформацією, підвищити рівень взаєморозуміння серед співробітників і, як наслідок покращити якісний показник підприємства в цілому.

### **3.2. Розробка стратегій вдосконалення комунікативної системи управління на основі сучасних технологій.**

У сучасному світі цифрових технологій та глобальної конкуренції де вдосконалення комунікативної системи управління на основі сучасних технологій є одним із ключових напрямків стратегічного розвитку організації. Комунікаційні процеси лежать в основі будь-якої управлінської діяльності, а їх ефективність безпосередньо чинить вплив на швидкість прийняття рішень, взаємодію між співробітниками, рівень мотивації персоналу, якісь обслуговування гостей і конкурентоспроможності підприємства в цілому на ринку даного виду послуг.

Станом на сьогодні технологічні можливості забезпечують безпрецедентні умови для покращення комунікаційних систем. [50] Штучний інтелект і навчання машин дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів інформації, виявити приховані закономірності, прогнозувати тенденції поведінки споживачів і робочого колективу, оптимізувати шляхи прийняття рішень та створити системи персоналізованого спілкування, що значно підвищить рівень залучення. До прикладу ШІ асистент і чат-боти уже сьогодні обробляють сотні тисяч запитів по у цьому світу без значної участі людини. [21]

Хмарні технології (Cloud Computing) [11] стали фундаментом для розгортання інтегрованих комунікаційних платформ, які забезпечують співпрацю в реальному часі без прив'язки до фізичної локації. Запровадження рішень на основі SaaS (Software as a Service) дозволяє організаціям масштабувати свої комунікаційні інструменти залежно від напрямку потреб бізнесу при цьому швидко інтегрувати нові функції, зберігаючи гнучкість та безпеку даних. [49]

Інтернет речей (IoT) [14] теж активно інтегрується в процеси управління підприємствами. Завдяки сенсорам і мережевим пристроям збираються дані у

реальному часі щодо виробничих процесів, логістики, стану устаткування, що дозволяє менеджерам організації оперативно реагувати на зміни, звівши до мінімуму ризику простоїв або збоїв. Інформація про діяльність об'єктів надходить автоматично, скорочуючи людський фактор і підвищуючи точність рішень. [15]

Не варто забувати про технології 5G і нові стандарти мобільного зв'язку дають змогу здійснити високошвидкісний обмін даними навіть у віддалених регіонах це сприяє інтеграції віддалених команд у єдиний інформаційний простір. Це особливо важливо для міжнародних компаній та бізнесу, який працює у гібридному чи дистанційному форматах. [38]

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) [20] відкривають нові горизонти в управлінських комунікаціях, а саме можливість організувати віртуальну нараду, створити симуляцію робочих процесів, інтерактивне навчання з покращеними можливостями, що безпосередньо підвищить ефективність тренінгових програм та покращить координацію спільних дій. [19]

Актуальність удосконалення комунікативної системи управління на основі цих технологій обумовлюється кількома важливими факторами. Першочергове це зростаюча складність і динамічність зовнішнього середовища, де швидкість обміну інформацією й гнучкість у прийнятті рішень стають основними показниками конкурентної переваги. Зважаючи на те, що сучасні працівники очікують прозорості, оперативної і доступної комунікації, що неможливо забезпечити без використання новітніх технологічних рішень. Глобалізація бізнесу вимагає інтеграції команд, розташованих у різних частинах світу, що знову ж таки неможливо без інструментів цифрової взаємодії. [43]

Варто зазначити, що цифрова трансформація комунікацій дозволяє формувати нову корпоративну культуру, засновану на відкритості, взаємоповазі та інноваційності. Системи, які інтегрують ШІ, хмарні платформи, мобільний зв'язок нового покоління й аналітичні інструменти, дають змогу створити єдине

середовище для обміну знаннями, ідеями та готовими результатами, які критично важливі в умовах покращення економіки.

Підсумовуючи, я впевнено стверджую, що розробка та впровадження новітніх стратегій вдосконалення комунікативної системи управління на основі сучасних технологій є не просто актуальним – це необхідність для подальшого виживання та процвітання в сучасному бізнесі.

### **3.3. Вдосконалення взаємодії між різними рівнями управління та персоналом підприємства.**

Для удосконалення взаємодії між різними рівнями управління та персоналом у готельних підприємствах, необхідно комплексно підходити до організації внутрішніх процесів. Перш за все важливо створити чітку і прозору організаційну структуру, де кожен співробітник матиме визначені обов'язки, відповідальність та межі повноважень. Це забезпечить зрозумілість при виконанні завдань і підвищить відповідальність за результати роботи. Паралельно потрібно налагодити ефективну систему комунікації: регулярні оперативні наради між керівниками різних підрозділів і персоналом це дозволить швидко вирішувати поточні питання, а використання сучасних каналів зв'язку, таких як корпоративні месенджери чи інтернет платформи все це сприяє оперативності передачі інформації. Важливим елементом впровадження культури зворотного зв'язку, яка створює можливість як керівникам отримувати пропозиції щодо покращення роботи, так і працівникам відчувати власний рівень залучення до процесів розвитку підприємства. [41]

Одним із ключових напрямків вдосконалення є постійний професійний розвиток персоналу. Регулярні тренінги з підвищення якості обслуговування і освоєння нових сучасних технологій, які з'являться в готелях майбутнього, внутрішніх комунікацій, а також кризового менеджменту значно підвищать

компетентність працівників. Важливою практикою є також наставництво, за якого досвідчені співробітники допомагають новачкам швидше адаптуватися та засвоїти стандарти роботи. Водночас існує необхідність розробляти чіткі системи кар'єрного зростання, які будуть мотивувати працівників до саморозвитку та вдосконалення власних навичок, що слугуватиме для ефективності функціонування готелю в майбутньому. [34]

Одним із ключових факторів є ефективна система мотивації, що має поєднати в собі матеріальні та нематеріальні стимули. Преміювання за підтримання високого рівня обслуговування з боку працівників, бонуси за позитивні відгуки гостей, система нагород для кращих працівників поквартально чи щорічно – це все сприяє підвищенню рівня задоволеності та зацікавлення персоналу. [40] Автоматизація робочих процесів за допомогою CRM-систем дозволяє оптимізувати управління замовленнями, контролювати якість обслуговування та своєчасно реагувати на потреби кожного гостя. В той час розробка і впровадження єдиних стандартів обслуговування створює умови для цілісної корпоративної культури, яка базується на єдності підходів у роботі. [42]

Успіх подібної реформи у контексті готельного підприємства неможливий без створення атмосфери довіри та взаємної поваги між управлінським складом і персоналом. Прозорість управлінських рішень, відкритість до діалогу, залучення працівників до обговорення важливих змін і стратегічних планів – це основи, які формують корпоративну спільноту, де кожен відчуває свою важливість в очах компанії. Врешті-решт, ефективна взаємодія в середині колективу напряму впливає на якість надання послуг гостям та загальну репутацію на ринку послуг.

### **3.4. Роль організаційної культури у формуванні ефективних комунікацій на підприємстві.**

Роль організаційної культури у формуванні ефективних комунікацій на підприємстві, зокрема в готельній сфері, є надзвичайно важливою, адже саме культура визначає стиль взаємодії між співробітниками, тон спілкування з гостями та загальну атмосферу всередині колективу. Організаційна культура охоплює спільні цінності, норми поведінки, традиції та внутрішні правила, які несвідомо або ж свідомо формують стиль комунікації на всіх рівнях. У готелях, де головним продуктом є сервіс, культура взаємоповаги, відкритості та чесності безпосередньо впливають на якість наданих послуг, а отже й на успішність бізнесу в цілому.

Для вдосконалення системи комунікацій через розвиток культури необхідно перш за все визначити й чітко сформулювати базові цінності готелю. Це можуть бути гостинність, повага, чесність, інноваційність чи професіоналізм, проте дані цінності мають бути не лише задекларовані, а й практично втілені у щоденних діях кожного члена команди, починаючи від керівника до рядового працівника. Важливим є те, щоб лідери та керівники виступали прикладом дотримання принципів підприємства у своїй поведінці, оскільки саме через наслідування формується загальна модель поведінки в колективі. [36]

Одним із ключових аспектів є створення відкритого середовища для обміну думками, ідеями та зворотним зв'язком. Керівництво повинно активно заохочувати персонал висловлення своїх пропозицій і побажань щодо покращення роботи. Важливим є також, забезпечити безпеку комунікації, коли кожен співробітник може висловлюватися без страху бути осудженим чи покараним. Такий підхід стимулює ініціативність і комфортність працівника для подальшої реалізації своїх навичок у роботі.

Існує необхідність звертати увагу на формування у персоналу навичок ефективного міжособистісного спілкування. Для цього варто організувати тренінги та семінари з розвитку комунікативних навичок, роботи в команді, вирішення конфліктів і надання якісного сервісу гостям. Підвищення рівня емоційного інтелекту співробітників дозволяє краще розуміти потреби, як колег та і гостей готелю, що істотно покращить рівень готелю. [51]

Таким чином, організаційна культура є фундаментом, на якому будується ефективна система комунікацій ц готельному бізнесі. Вона не тільки визначає, як співробітники взаємодіють між собою, а й формує загальне враження гостей від перебування в готелі. Систематична робота над розвитком корпоративних цінностей, комунікаційних стандартів і підтримкою здорової атмосфери в колективі забезпечує стійке підвищення рівня сервісу, задоволеності персоналу та, відповідно, успіху всього підприємства.

### **3.5. Прогнозування впливу запропонованих змін на підвищення ефективності управлінських комунікацій.**

На основі проведеного аналізу та розроблених рекомендацій можна впевнено прогнозувати позитивний вплив запропонованих змін на підвищення ефективності управлінських комунікацій у готельно-ресторанному підприємстві Hilton Kyiv. Саме впровадження системного, інтегративного та адаптивного підходів до оптимізації комунікаційних процесів дозволить суттєво покращити якість обміну інформацією, мінімізувати інформаційні бар'єри та підвищити прозорість ухвалення рішень. [46] Налагодження чіткої структури інформаційних потоків і встановлення єдиних стандартів комунікацій, заснованих на корпоративних цінностях і етичних принципах, дасть змогу створити єдине інформаційне середовище, де кожен працівник знатиме, як саме і через які канали здійснюється передавання важливої інформації.

Використання сучасних цифрових технологій, зокрема інтерактивних платформ для внутрішнього спілкування, CRM-систем та штучного інтелекту, забезпечить оперативність обміну даними, що підвищить швидкість прийняття управлінських рішень і гнучкість реагування на виклики ринку готельних послуг. Впровадження інтерактивних тренінгів та навчальних програм орієнтованих на розвиток комунікації, емоційного інтелекту та умінь роботи в команді, як наслідок підвищить рівень професіоналізму персоналу, зростання його мотивації до якісної праці.

Особливо варто звернути увагу на активне формування корпоративної культури відкритості, довіри та взаємоповаги позитивно вплине на мікроклімат у колективі, сприятиме підвищенню загального коефіцієнту задоволеності працівників умовами праці та знизить показник плинності кадрів. У результаті чого співробітники почнуть проявляти більше ініціативності у професійній діяльності, що неминуче позначиться на загальному рівні наданні послуг готелю, а також позитивному іміджі підприємства на міжнародному рівні. [33]

Я вважаю, запропоновані зміни не просто відповідають сучасним тенденціям управління в індустрії гостинності, а й випереджають їх, оскільки поєднують технологічні інновації з людським фактором, що завжди залишається ключовим у сфері обслуговування. Інтеграція інноваційних рішень із глибоким розумінням потреб персоналу створить дійсно стійку і конкурентоспроможну модель управління комунікаціями, здатну швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі підприємства при тому забезпечувати стабільний розвиток.

Отже, прогнозуючи вплив проаналізованих заходів, з великою вірогідністю можу стверджувати, що їх реалізація призведе до значного підвищення в ефективності управлінських комунікаційних систем зміцнюючи корпоративну культуру, збільшивши задоволеність персоналу і підвищивши якість обслуговування гостей, що комплексному розумінні забезпечить сталий

розвиток, як для готелю Hilton Kyiv, так і для кожного готельно-ресторанного підприємства в умовах динаміки сучасного і близького майбутнього бізнесу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Висновки за результатами виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи свідчать про, що ми визначили важливість стратегічного підходу до формування комунікативної системи управління і готельно-ресторанному підприємстві. У процесі дослідження було обґрунтовано, що ефективна комунікаційна система є фундаментальним чинником для забезпечення високої якості обслуговування, зміцнення корпоративної культури, зростання конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Проведений аналіз теоретичних засад засвідчив, що системний, інтегративний та адаптивний підходи до побудови системи комунікаційної системи дозволяють враховувати внутрішні потреби організації, так і вплив зовнішнього середовища, що особливо є актуальним в умовах глобалізації, цифровізації економіки та нестабільної політичної ситуації.

На прикладі готелю Hilton Kyiv було встановлено, що комунікація є ключовим чинником забезпечення безперервності бізнес процесів навіть в умовах форс мажорних обставин, пов'язаних із війною в Україні. Високий рівень організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, застосування сучасних технологічних рішень таких, як CRM-системи, інтегровані платформи, цифрові канали обміну інформацією це дозволить підприємству зберегти операційну стабільність і навіть, покращити фінансові показники та забезпечити безпечні умови для гостей і персоналу. Запровадження нових систем зворотного зв'язку, регулярного обміну інформацією та розширення каналів комунікації сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню атмосфери довіри в колективі.

Істотну роль у формуванні ефективної комунікативної системи відіграє розвиток організаційної культури, орієнтованої на відкритість, взаємоповагу, відповідальність і професіоналізм. Підкреслю, що етичні принципи взаємодії і

наявність корпоративного кодексу поведінки, впровадження стандартів обслуговування та моральної відповідальності персоналу значно підвищують рівень довіри з боку гостей і партнерів.

Прогноз впливу можливих змін на управлінські комунікації є позитивним, системна інтеграція нових підходів дозволить підвищити швидкість обробки інформації, зменшити ризики комунікаційних збоїв підвищуючи вмотивованість персоналу та забезпечити ефективну координацію всіх підрозділів. Особливу увагу необхідно приділити постійному професійному розвитку співробітників у сфері комунікації використовуючи інтерактивні методи навчання. Це забезпечить адаптацію до сучасних цифрових технологій і розвитку емоційного інтелекту.

Враховуючи всі результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження комплексних заходів і вдосконалення комунікативної системи управління є критично важливим чинником для забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного підприємства в умовах сучасної ситуації в конкурентному середовищі. З урахуванням сучасних викликів у світі, я особисто вважаю, що тільки ті підприємства, що системно впровадять новітні технології комунікацій і одночасно підтримуватимуть високий рівень корпоративної культури зможуть не лише адаптуватися до змін, а й сформулюють нові стандарти обслуговування у сфері гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Інформаційна мобільність як комунікаційний потенціал демократичного розвитку України. Наукові інновації та передові технології. Сер.Управління та адміністрування. – Київ, 2024. – № 6(34). – С. 102–113.
2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2022. – Вип. № 2. – Одеса : Видавничий дім “Гельветика”, 2022. – С. 13–21.
3. Зарічна О. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / О. В. Зарічна, В. В. Зеліч // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 44. С. 36–40.  
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2022\\_44\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_44_8)
4. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / [А. І. Гусев, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко] ; за наук. ред. А. І. Гусєва ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с
5. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об’єкт наукового дослідження // Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 76–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2022\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2022_1_13)
6. Публічна комунікація: навч. посіб. для студ.. вищ. навч. закладів спеціальності 052 “Політологія” й слухачів спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” / авт. кол. : В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко, О. О. Дем’яненко, Б. М. Калініченко, В. В.

Батушан, Н. О. Кравцова ; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. – 330 с.

7. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В. С. Загорського, проф. П. М. Петровського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 256 с.

8. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, проф. В. С. Загорського, проф. П. М. Петровського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 256 с.

9. Ремньова, Л. Забаштанська, Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2023. 2(30). С. 32–43. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-32-43](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-32-43)

10. Терещенко Д.А., Джумар Є.Г. Електронна взаємодія органів публічної влади: пріоритети і завдання. Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи»: збірник наукових праць. Харків: ХНУБА, 2020. 388 с. с.262-264.

11. Cloud computing [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cloud-solutions#:~:text=%D0%A5%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D0%B1%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20\(Cloud%20Computing\)%20%E2%80%94,%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2](https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cloud-solutions#:~:text=%D0%A5%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D0%B1%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20(Cloud%20Computing)%20%E2%80%94,%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2)

[%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BC.](#)

Дата

звернення 26.04.2025

12. Hilton Hotels & Resorts на Booking.com: [Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/brand/hilton.html> Дата звернення 08.04.2025р.

13. Нoreca – нові формати [Електронний ресурс]. Режим доступу

<https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/141107ef6b1bb9d1defa6285fecb04c6.pdf#page=137> . Дата звернення 20.04.2025

14. Internet of Things, IoT [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot> . Дата звернення 26.04.2025

15. IoT у HoReCa — як інтернет речей змінив готельний та ресторанний бізнес [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.imena.ua/blog/iot-in-horeca/> . Дата звернення 26.04.2025

16. А. Маслоу менеджмент [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29109/> .Дата звернення 18.04.2025р.

17. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика Л.І.Фесік [Електронний ресурс]. Режим доступу:

[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/29.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf) . Дата звернення 25.04.2025

18. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств М. І. Олексюк, аспірант кафедри економіки підприємства, Львівська комерційна академія, м. Львів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> . Дата звернення 25.04.2025

19. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://museumlviv.com/virtualna-realnist-vr-ta-dopovнена-realnist-shho-tse-take/> . Дата звернення 26.04.2025

20. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) в індустрії гостинності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cases.media/en/article/virtualna-ta-dopovнена-realnist-vr-ar-v-industriyigostinnosti?srsId=AfmBOorhyf9ZEPy8L9Op29otjDOFhm6Kid97wLaMnB5Ys2wZRSyqnxed> . Дата звернення 26.04.2025

21. Впровадження штучного інтелекту у закладах індустрії гостинності в умовах сьогодення Шафір П.Л., Гузар У.Є. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46611/2/CHUMACON12\\_2024\\_Shafir\\_P-Implementation\\_of\\_artificial\\_113-114.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46611/2/CHUMACON12_2024_Shafir_P-Implementation_of_artificial_113-114.pdf) . Дата звернення 26.04.2025

22. Готель Хілтон Київ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/> . Дата звернення 13.04.2025р.

23. Готель Хілтон Київ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hilton.com/en/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/> . Дата звернення 13.04.2025р.

24. Діяльність бізнесу в умовах карантину [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://legalaid.wiki/index.php/%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83\\_%D0%B2\\_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85\\_%D0%BA%D0%B0%](https://legalaid.wiki/index.php/%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83_%D0%B2_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85_%D0%BA%D0%B0%)

[D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%83](#) . Дата звернення 15.04.2025

25. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей В. В. Соколовська [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/37.pdf) . Дата звернення 20.04.2025

26. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві Левицький Віктор Володимирович кандидат економічних наук, доцент [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327> . Дата звернення 25.04.2025

27. Інформаційні системи, комунікації і технології у туристичній індустрії М.М. Цепенда, В.Й. Бурка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ecogeo.chnu.edu.ua/media/m2v11bn0/is.pdf> . Дата звернення 26.04.2025

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

29. Комунікативний менеджмент [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12240/1/%D0%9A%D0%9C\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12240/1/%D0%9A%D0%9C_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf) . Дата звернення 19.04.2025

30. Комунікативний менеджмент Т. М. Бурмака, К. О. Великих [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/52644/1/2018%20175%D0%9B%20%D0%BA%D0%B>

[E%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%9A%D0%9C.pdf](#) . Дата звернення 15.04.2025

31. Менеджмент [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev10-1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev10-1.htm). Дата звернення 16.04.2025р.
32. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту Олександр Калінін, Тетяна Омеляненко, Ірина Колос [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://spd.knuba.edu.ua/article/view/324258/314390>. Дата звернення 20.04.2025
33. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/13.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/13.pdf) . Дата звернення 20.04.2025
34. Організаційна культура та її роль в управлінні готельним підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/obolenceva5.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/obolenceva5.htm) . Дата звернення 27.04.2025
35. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486/5425> . Дата звернення 20.04.2025
36. Основи комунікаційного менеджменту Укладач: М. Л. Дружинець, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09aae612-0175-4bd2-9214-cb27052ab339/content> Дата звернення 17.04.2025
37. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг А. О. Ятченко, студент 2 курсу магістратури Київського Національного Університету імені Тараса Шевченка

[Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/165.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf) . Дата звернення 28.04.2025

38. Перспективи застосування 5G в туризмі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.ihua-net.com/info/the-application-prospects-of-5g-in-tourism-92583936.html> . Дата звернення 26.04.2025

39. Професійний розвиток персоналу як сфера діяльності менеджера [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13946/> . Дата звернення 27.04.2025

40. Різновиди мотивації персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> . Дата звернення 27.04.2025

41. Роль координаційної функції в процесі управління організацією [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/43.pdf) . Дата звернення 19.04.2025

42. Система мотивації на підприємстві Гринів Юрій Володимирович студент групи МО-60, Ярмолюк Діна Іванівна [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/414.pdf> . Дата звернення 27.04.2025

43. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079> . Дата звернення 25.04.2025

44. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1172/1194> . Дата звернення 20.04.2025

45. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://lib-net.com/content/9490\\_Sytnist\\_znachennya\\_i\\_zmist\\_sistemnogo\\_pidhody\\_v\\_ypravlinni\\_personalom.html](http://lib-net.com/content/9490_Sytnist_znachennya_i_zmist_sistemnogo_pidhody_v_ypravlinni_personalom.html) . Дата звернення 25.04.2025

46. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством Вероніка Халіна, Юрій Колбасинський [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179> . Дата звернення 25.04.2025

47. Фінансова звітність [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://mail.stsophia.ua/mdc/2023report.pdf> . Дата звернення 20.05.2025

48. Характеристика інтегрованих підходів до управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://megalib.com.ua/content/2505\\_37\\_Harakteristika\\_integrovanih\\_pidhodiv\\_do\\_yp\\_ravlinnya.html](http://megalib.com.ua/content/2505_37_Harakteristika_integrovanih_pidhodiv_do_yp_ravlinnya.html) . Дата звернення 25.04.2025

49. Хмарні сервіси 2025: ТОП-3 рішення, які піднімуть ваш бізнес на новий рівень! [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ucloud.ua/shho-take-hmarni-servisy/> . Дата звернення 26.04.2025

50. Штучний інтелект в обслуговуванні клієнтів – 7 реальних прикладів використання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://k-call.com/ua/blog/iskusstvennyj-intellekt-v-obsluzhivanii-klientov-7-realnyh-primerov-ispolzovaniya> . Дата звернення 26.04.2025

51. Як змінюються готелі майбутнього: тренди та інновації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/yak-zminiuiutsia-hoteli-maibutnoho-trendy-ta-innovatsii.html> . Дата звернення 26.04.2025