

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЇХ РОЗВИТОК В УМОВАХ
СУЧАСНОСТІ»**

(за матеріалами ТОВ «Хрещатик»)

Студента 2 курсу, 216 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і-ресторанний
менеджмент»

Валентина БІЛЕКА

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	6
1.1. Теоретичні засади вивчення проблеми загальних принципів менеджменту в підприємствах готельної сфери	6
1.2. Сутність та значення принципи управління підприємством готельної сфери	13
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХРЕЩАТИК».....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз середовища підприємства	20
2.3. Практичні аспекти використання принципів менеджменту на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХРЕЩАТИК» З УРАХУВАННЯМ БАЗОВИХ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	30
3.1. Дослідження практики застосування управлінських принципів у діяльності підприємства	35
3.2. Удосконалення управлінської діяльності підприємства: пропозиції та економічне обґрунтування	40
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови ведення господарської діяльності в Україні характеризуються високою динамікою змін, зростанням конкуренції та активною цифровізацією економіки. Особливо це стосується сфери готельного господарства, яка є важливим сегментом туристичної індустрії та суттєво впливає на формування позитивного іміджу країни на міжнародному рівні.

Ефективне управління підприємствами готельного господарства стає вирішальним чинником їх конкурентоспроможності, стабільності та стійкого розвитку. Успішна діяльність таких підприємств вимагає впровадження сучасних управлінських підходів, стратегічного планування, оптимізації організаційної структури та підвищення якості обслуговування клієнтів.

ТОВ «Хрещатик» є яскравим прикладом підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки та постійно адаптується до викликів часу. Аналіз його управлінських підходів дозволяє глибше зрозуміти загальні принципи управління у готельній сфері та виявити напрями їх вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій.

Актуальність теми полягає в необхідності пошуку ефективних управлінських рішень, що забезпечують стабільне функціонування готельного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Метою цієї роботи є дослідження загальних принципів управління готельним підприємством та вивчення можливостей їх розвитку на прикладі діяльності ТОВ «Хрещатик». Питання принципів управління в готельних підприємствах досліджувала низка науковців, серед яких слід визначити: Агафонова Л., Байлик С.И., Бойко М.Г., Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч І.М. та інші. Зважаючи на сучасне положення галузі питання управління готельним господарством та окремим підприємством залишається актуальним та вимагає проведення подальшої

дослідницької діяльності.

Мета і завдання. дослідження загальних принципів управління підприємством готельного господарства, аналіз особливостей їх реалізації на прикладі ТОВ «Хрещатик» та визначення напрямів удосконалення управлінських процесів відповідно до вимог сучасного ринку. Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи управління підприємствами готельного господарства та визначити сутність загальних принципів управління;
- охарактеризувати сучасні тенденції принципів управління підприємством сфери гостинності;
- провести аналіз організаційної структури, системи управління та основних показників діяльності ТОВ «Хрещатик»;
- оцінити середовище функціонування підприємства;
- визначити проблеми та недоліки у поточній системі управління підприємством;
- застосування принципів управління на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінських підходів з урахуванням новітніх технологій та ринкових викликів.

Об’єкт дослідження процес управлінської діяльності готельного підприємства ТОВ «Готель «Хрещатик»

Предмет дослідження теоретико-методичні принципи управління готельним підприємством.

Методи дослідження. Під час дослідження використовувалися загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Для вирішення поставлених задач були використані методи: індукції та дедукції для вивчення основ готельного менеджменту; принципи причинно-наслідкового зв’язку для вивчення вітчизняного та світового досвіду готельного менеджменту, висновків та розробки пропозицій щодо готельного менеджменту на основі науки менеджменту та її принципів; методи групування, порівняння, аналізу

та синтезу, динамічні ряди, SWOT-аналіз для характеристики стану організаційно-господарської діяльності ТОВ «Готель «Хрещатик» та аналізу показників його діяльності.

Інформаційну базу дослідження були законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Наукова новизна полягає в розробці підходів до вдосконалення принципів управління готельним підприємством.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження можуть бути застосовані у практиці готельного підприємства з метою ефективного використання принципів управління.

Структура роботи. Робота викладена на 64 сторінках і складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Список використаних джерел складається з 51 найменування на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретичні підходи дослідження проблеми загальних принципів управління підприємством готельного господарства

Для визначення теоретичних підходів до дослідження загальних засад управління готельним бізнесом необхідно окреслити нормативно-правові акти, які регулюють діяльність готельного бізнесу в Україні.

Готель - підприємство незалежно від організаційно-правової форми власності, що складається з шести і більше номерів і надає готельні послуги для тимчасового розміщення з обов'язковим обслуговуванням. Порядок встановлення категорій готелів визначається Кабінетом Міністрів України.

Діяльність готелів регулюється Законом № 324/95 [1], Положенням № 19 [2], Порядком № 297 [3], Порядком № 803 [4], ДСТУ 4268:2003. Туристичні послуги. Заклади розміщення. Загальні вимоги [5]. Зокрема, статтею 1 Закону № 324/95 [1] визначено, що готелі присвоюється категорія на п'ять років. До глобальної пандемії індустрія гостинності була прибутковою справою. Пандемія COVID-19 і масштабна війна внесли певні корективи. Зокрема, туристичний сектор був практично паралізований, що також призвело до зниження рентабельності готельного господарства.

Управління – це процес, що здійснюється всередині організації, незалежно від її організаційно-правової форми, розміру чи виду діяльності, яка переслідує спільну мету і має необхідні ресурси для свого розвитку.

Управління бізнесом є одним із варіантів, які слід розуміти в широкому сенсі, поряд з адміністрацією, командуванням, керівництвом і бригадним командуванням (останній термін відноситься до управління в строгому значенні, на мікрорівні менеджменту, наприклад, управління робочою групою на чолі з майстром, начальником відділу, начальником підрозділу тощо).

У сучасному світі бізнесу менеджери повинні бути обізнані та готові до змін та відмінностей, що виникають у навколишньому середовищі, завдань та людей. На те, як компанія керує своїм бізнесом, впливає на багато факторів, наприклад, наскільки добре вона знає своїх клієнтів, підрядників, продуктів, процедур та інформації у своїх комп'ютерних системах [16, с. Людина, яка матиме найбільшу силу, буде тим, хто не тільки знає, але й знає, як добре використовувати ці знання. Як результат, досягнення бізнесу буде покладатися на те, наскільки добре розробляються методи та методи обміну інформацією та знаннями. Готельний бізнес управляється, дотримуючись деяких правил та методів. Керівництво - це група заходів, яка допомагає бізнесу досягти своїх цілей та заробляти більше грошей. З початку XX століття принципи управління намагалися базуватися на науковій основі, до 1960-х років керівництво розуміли діяльність з управління, яка включає наступні послідовності дій: планування, організація, прийняття рішень, мотивація та контроль, яка називається класичними функціями управління [43, с. 17]. .

Основні функції управління підприємством

Функція	Характеристика
Мотивація	функція управління, яка спонукає членів трудового колективу до спільних дій для досягнення поставленої мети.
Планування	визначає майбутні перспективи розвитку підприємства у вигляді планових моделей з певними термінами виконання.
Організація	метою функції є формування керівної керованої систем, зв'язків і відносин між ними, що забезпечують ефективність виробничого процесу.
Контроль	завершує будь-яку діяльність і являє собою постійне спостереження з метою перевірки чи нагляду

Джерело: [44, с. 40-41]

Класичні принципи управління за Анрі Файолем

Анрі Файоль, визнаний засновник класичної школи управління, сформулював 14 базових принципів, які стали основою сучасного менеджменту:

1. Спеціалізація праці – підвищує продуктивність завдяки фокусуванню працівників на конкретних завданнях.
2. Авторитет і відповідальність – керівники повинні мати право ухвалювати рішення, а також відповідати за їхні наслідки.
3. Дисципліна – дотримання правил є наслідком ефективного керівництва, чітких угод і справедливої системи заохочень і санкцій.
4. Єдність командування – кожен працівник має підпорядковуватись лише одному керівнику, щоб уникнути плутанини.
5. Єдність напрямку – діяльність організації повинна бути спрямована на досягнення єдиної мети згідно з узгодженим планом.
6. Перевага спільних інтересів над особистими – цілі організації мають стояти вище за індивідуальні прагнення.
7. Справедлива оплата праці – винагорода повинна бути збалансованою і для працівника, і для роботодавця.
8. Централізація та децентралізація – важливо забезпечити баланс між владою керівника і повноваженнями підлеглих.
9. Ієрархія – чітка система підпорядкування сприяє ефективному управлінню.
10. Порядок – люди і ресурси мають знаходитися у відповідному місці та використовуватись за призначенням.
11. Справедливе ставлення до персоналу – передбачає повагу, чесність та доброзичливість у стосунках.
12. Стабільність кадрів – висока плинність негативно впливає на ефективність організації.
13. Ініціатива – заохочення самостійності працівників сприяє інноваційності.
14. Командний дух (Esprit de corps) – згуртованість колективу підвищує продуктивність і лояльність персоналу. Принципи Файоля і сьогодні залишаються актуальними, особливо у побудові ефективних управлінських структур та процесів.

Управління підприємствами готельного господарства: складові, підходи та особливості

Система управління готельним підприємством включає три ключові складові:

1. **Загальне управління**, яке охоплює формування стандартів, нормативних документів, політик підприємства, організацію діяльності, стратегічне і тактичне планування, а також координацію та контроль процесів.

2. **Управління організаційною структурою**, що передбачає визначення основної діяльності підприємства, його цілей, задач, налагодження партнерських відносин.

3. **Функціональне управління**, що стосується конкретних сфер діяльності – фінансів, маркетингу, інновацій, персоналу тощо [45, с. 54].

Управління готельним бізнесом базується на сучасних управлінських підходах. Серед найбільш застосовуваних концепцій у практиці виділяють:

- **Маркетинг** – орієнтація на потреби ринку та клієнта;
- **Логістика** – управління ланцюгом постачання;
- **HR-менеджмент** – фокус на командній роботі та гуманізації праці;
- **TQM** – всеохоплюючий контроль якості;
- **Контролінг** – інтеграція процесів створення вартості;
- **TBM** – управління часовими ресурсами;
- **Бенчмаркінг** – порівняльний аналіз кращих практик;
- **Аутсорсинг** – передача певних функцій стороннім компаніям;
- **Lean management** – ощадливе управління;
- **Реінжиніринг** – радикальне переосмислення бізнес-процесів [12, с. 40].

Надання готельних послуг здійснюється відповідно до договору, який вважається укладеним після реєстрації споживача (анкета, оформлення на проживання) та підтверджується розрахунковим документом згідно з п. 3.6 Правил № 19 [2]. У документі зазначаються:

- Назва та реквізити готелю;
- Дані споживача;

- Інформація про номер (місце);
- Вартість проживання;
- Інші необхідні дані.

Управління готельним підприємством реалізується на основі класичних управлінських функцій і принципів. Враховуючи складність внутрішньої структури навіть невеликих готелів, важливим завданням є проектування ефективної організаційної моделі. Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від обраних методів управління, що забезпечують реалізацію поставлених цілей і підтримують конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Сутність та принципи управління підприємством готельного господарства

У структурі економіки України готельні підприємства віднесені до колективних закладів розміщення. Це заклади, які пропонують тимчасове, постійне або сезонне розміщення туристів або жителів міста. Основною ознакою, яка відрізняє заклади колективного розміщення від інших форм розміщення, є наявність мінімальної кількості кімнат: в Україні ця кількість становить не менше 10; в Італії, наприклад, 7. Усі кімнати в одному закладі повинні працювати згідно з єдиною системою управління та класифікуватися відповідно до рівня обслуговування та зручностей, що надаються. Така структура сприяє стандартизації послуг і гарантує оптимальну якість.

Таким чином, готель є комерційним підприємством, призначеним для надання послуг розміщення, класифікованим відповідно. Готель не є місцем постійного проживання. Квартири або готельні номери повинні бути мебльовані; гості розміщуються на різний термін і, за рідкісним винятком, на тривалий термін. Сучасні заклади розміщення мають особливість одночасно виконувати дві функції: громадського приміщення та житлового приміщення, що визначає внутрішнє планування приміщень. [8, с. 298].

Відправною точкою побудови системи управління підприємствами

гостинності є формулювання принципів управління.

Сукупність принципів, які використовуються в практиці управління, часто називають «ідеологією управління». Вони складають основу культури управління, що панує в суспільстві. Усі ці принципи повинні ґрунтуватися на закономірностях суспільно-управлінського розвитку, відображати фундаментальні характеристики, зв'язки та відносини управління, бути законодавчо визнаними.

Індустрія гостинності - це сукупність послуг з різних секторів, основною метою яких є надання послуг туристам. Спеціалісти сфери гостинності включають такі сектори: готелі та ресторани, підприємства дозвілля та транспортні організації. У цій структурі готельна індустрія займає лідируючу позицію, оскільки відповідає за ключові функції надання комплексу послуг, які інтегрують усі елементи сфери гостинності. Тому готельне господарство є найскладнішим елементом галузі. Діяльність готельного менеджменту є специфічною та суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей. Управління готелем базується на міжособистісній системі. У зв'язку з цим посилюється тенденція до підвищення ролі персоналу в управлінні, а отже, підвищуються вимоги до врахування людського фактору. Управління стає все більш орієнтованим на людину. Ця тенденція вимагає особливої уваги до стилю управління, спільних цінностей персоналу та його участі в управлінні. Як підкреслюють експерти, роль певних принципів менеджменту в управлінні готелем стає все більш важливою. (рис. 1.1).

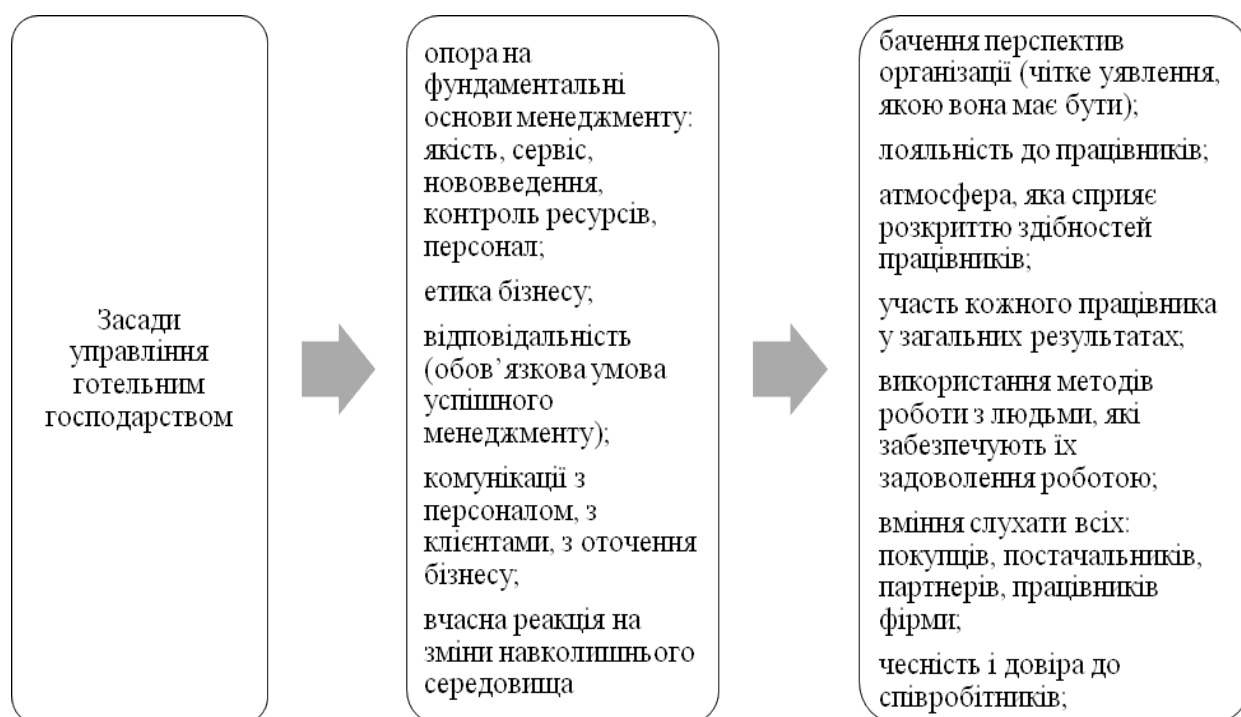
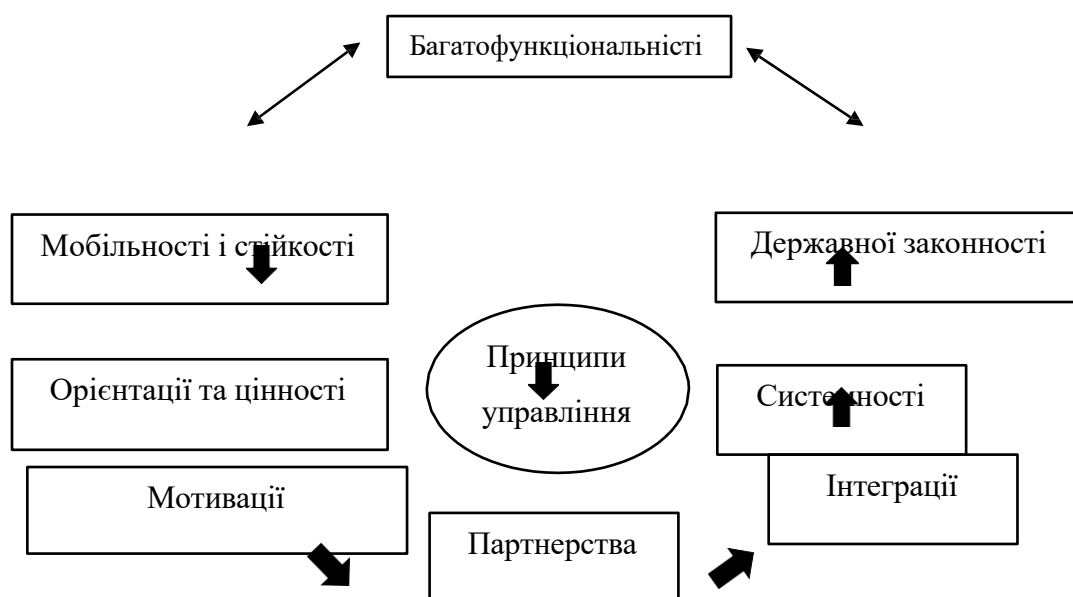


Рис. 1.1. Основні засади управління готельним підприємством [12]

Особливості готельного господарства потребують уточнення формулювання та сутності класичних принципів менеджменту. На сьогодні визначено найважливіші принципи ефективного готельного господарства, які в цілому збігаються з іншими підприємствами народного господарства. Синтезуючи та систематизуючи класичні та сучасні підходи до характеристики принципів управління, фахівці пропонують систему принципів управління готелем.. (рис. 1.2).



Одним із принципів готельного господарства є принцип багатфункціональності. Він виділяється як комплексний підхід, оскільки охоплює різні аспекти бізнесу, включаючи управління матеріальними ресурсами, функціональне управління організацією праці та семантичні аспекти, спрямовані на досягнення кінцевої мети. Принцип багатфункціональності характеризує універсальність і можливість застосування принципів класичного менеджменту до всіх сфер діяльності готельного підприємства з урахуванням його зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежності і відкритості організаційної структури і готельної системи в цілому [20, с. 46].

Принцип законності відіграє особливу роль у готельному господарстві, оскільки готельні підприємства, як бізнес та їх керівництво, повинні дотримуватись вимог чинного законодавства. Принцип системності передбачає, що управління, як процес впливу суб'єкта готельного господарства на об'єкт готельного господарства, має становити єдину складну систему, на взаємодію якої впливає велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що вимагає постійного перегляду принципів і методів управління, прийняття рішень, зміни поведінки. Тому зворотний зв'язок є необхідною умовою для забезпечення швидкої трансформації ресурсів у продукт, що відповідає очікуванням споживачів.

Принцип інтеграції припускає, що всередині системи, готельна індустрія є організаційною системою, існують різні режими відносин і перспектив співробітників, які повинні бути інтегровані, і що за межами компанії може існувати поділ між власними сферами [20, с. 22].

Принцип партнерства є необхідною умовою гармонійного та стабільного розвитку готельного господарства. Враховуючи різноманітність інтересів стейкхолдерів індустрії гостинності, принцип партнерства дозволяє зрозуміти важливість і необхідність досягнення згоди щодо пріоритету інтересів, які гарантують саме існування галузі. Враховуючи специфіку сфери гостинності, першорядне значення має принцип мотивації. Першим кроком у

роботі менеджера з клієнтом є визначення його мотивації вибору закладу розміщення та додаткових послуг, щоб структурувати подальшу співпрацю. Принцип мотивації проявляється також у заохоченні персоналу підприємств та організацій гостинності до підвищення професіоналізму та досягнення поставлених цілей [15, с. 87]. Мотивація - це система сил, яка спонукає індивіда прийняти певну поведінку.

Це найважливіший фактор в управлінні людськими ресурсами, оскільки суттєво визначає результати праці. Можливості, тобто здатність працівника виконувати якісну роботу, можуть бути надані через навчання та робоче середовище, за допомогою якого вартість ресурсів, необхідних для виконання цієї діяльності, може бути скоригована шляхом необхідних коригувань. Проблема виникає, коли працівник недостатньо або належним чином мотивований до роботи. Поведінка співробітників є дуже складним процесом, і часто важко визначити та вирішити проблему. Співробітник може виконувати своє завдання з максимальними зусиллями, працювати з такою інтенсивністю, щоб уникнути догани, або мінімізувати свої зусилля.

Принцип ціннісної орієнтації вимагає від менеджерів активного спілкування зі своїм оточенням і втілення таких цінностей, як гостинність, якість обслуговування, хороше співвідношення ціни та якості тощо. Дотримання цього принципу дозволяє підприємствам гостинності створити позитивний імідж і утримати лояльних клієнтів, оскільки клієнти завжди звертаються до організації, яка пропонує необхідний рівень обслуговування. Принцип мобільності та стабільності системи управління готелем характеризує, з одного боку, її адаптивність до змін зовнішнього середовища, реакцію на потреби ринку, а з іншого – стабільність. Останнє гарантує безпеку готельного сектору та викликає довіру у туристів щодо доступності тих чи інших послуг [18, с. 104].

Дотримання керівництвом готельного підприємства певних принципів управління сприяє ефективному розвитку готельного сектору, зокрема в сучасних умовах трансформації української економіки.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХРЕЩАТИК»

2.1. → Загальна характеристика підприємства

Дослідження виконано на матеріалах ТОВ «Готель «Хрещатик» та надано повну характеристику підприємства в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель «Хрещатик»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю готель
Форма власності	Приватна
Район та місце розташування	м. Київ, вул. Хрещатик, буд. 14
Види діяльності, зареєстровані в статуті	55.11.0 Готелі з ресорами

Джерело: укладено автором

Готель «Хрещатик» розташований на головній магістралі Києва — Хрещатику, між площею Європи та Майданом Незалежності, неподалік від Ради Міністрів, Верховної Ради, Національного банку, Софійського собору та Михайлівського Золотоверхого монастиря [27].

Готель «Хрещатик» — відомий 4-зірковий готель у Києві. Його розташування в столиці ідеально підходить для ділових поїздок, культурних поїздок і шопінгу, на головній магістралі культурно-історичного центру Києва. Менш ніж за 15 хвилин пішки можна дістатися до Софійського собору та Національного художнього музею України. Відстань до центрального залізничного вокзалу становить 3,5 км, а до аеропорту «Бориспіль» — 37 км. При необхідності можна замовити трансфер з аеропорту в обидві сторони. Розташування готелю «Хрещатик» на карті міста показано в додатку Б.

Готель «Хрещатик» входить до десятки найкращих готелів у центрі Києва. Серед київських готелів готель «Хрещатик» виділяється унікальним

розташуванням на головній вулиці української столиці. Комфортабельні номери оснащені міні-сейфом, електронною системою безпеки, супутниковим телебаченням, міні-баром, кондиціонером, системою озвучення та освітлення, феном, підігрівом підлоги у ванній кімнаті. Розкішний спа-центр MAJORY пропонує різноманітні оздоровчі процедури, турецьку лазню та фінську сауну. До основних послуг готелю «Хрещатик» входять: бар; бізнес-центр; Інтернет; конференц-зал; оздоровчий; перукарня/салон краси; пральня; розваги, спортивні заходи; ресторан; обслуговування номерів; трансфер з аеропорту; басейн, критий басейн [27]. У готелі 130 номерів, які поділяються на дві категорії: стандарт і покращений.

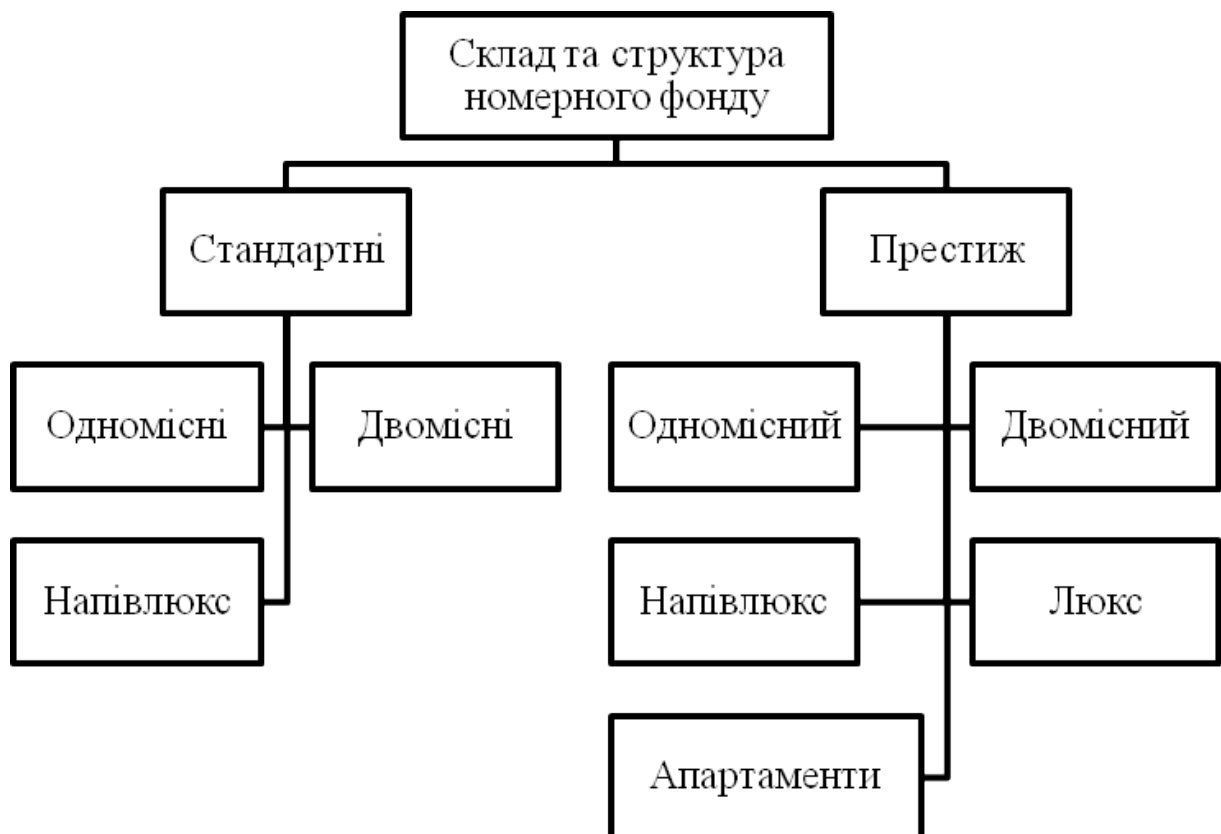


Рис. 2.1. Склад та структура номерного фонду готелю «Хрещатик» станом на 31.12.2024 р.

У 2012 році було завершено останню повну реконструкцію чисел. У приміщеннях є кондиціонер та система для контролю звуку та світла. Цифри призначені для однієї або двох осіб, але можна додати додаткове ліжко для дорослого чи дитини. Діти, які мають молодші 5 років, можуть увійти до

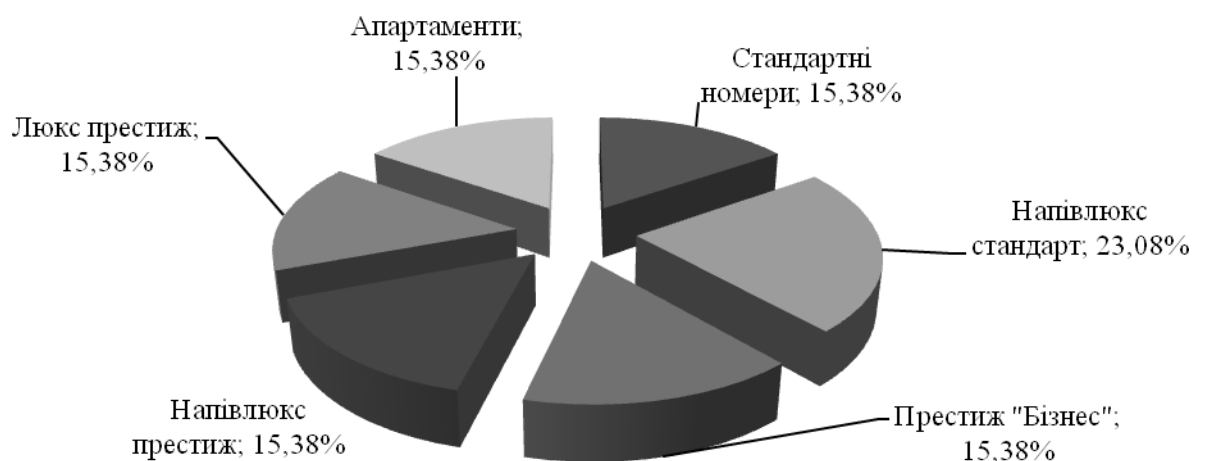
закладу, не сплачуючи додаткових зборів. Якщо у вас є дитина, якій 5 років або доросла людина з додатковою кімнатою, вам доведеться заплатити 700 УАН за перебування.

Таблиця 2.2

**Структура номерного фонду готелю «Хрещатик» станом на
31.12.2024 р.**

Номерний фонд, Тип номеру	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м. кв	Питома вага, % в структурі	Вартість проживання (за місце)
Стандартні номери	10	1	10	7,69	1200
Стандартні номери	10	2	15	7,69	1300
Напівлюкс стандартний номер	15	1	10	11,54	1400
Напівлюкс стандартний номер	15	2	15	11,54	1500
Всього стандартні номери	50	—	—	38,46	—
Престиж «Бізнес»	10	1	20	7,69	1800
Престиж «Бізнес»	10	2	23	7,69	1700
Напівлюкс престиж	20	2+	31	15,38	5500
Люкс престиж	20	2+	31	15,38	6500
Апартаменти	20	2+	50	15,38	7500
Всього номери престиж	80	—	—	61,54	—
Разом	130	—	—	100	—

Джерело: укладено автором



**Рис. 2.2. Структура номерного фонду готелю «Хрещатик» станом на
31.12.2022 р.**

Джерело: укладено автором

Престиж «Бізнес»: Двомісний номер загальною площею 23 м² з одним двоспальним ліжком (2 метри) або двома односпальними. Вікна виходять у двір. Номер оснащений телефоном, супутниковим телебаченням, електронною системою безпеки, кондиціонером, міні-сейфом.

Престиж «Бізнес»: Номер загальною площею 20 м², одне двоспальне ліжко (1,80 м). З вікон відкривається вид на Хрещатик, центр столиці. Номер оснащений телефоном, супутниковим телебаченням, електронною системою безпеки, кондиціонером, міні-сейфом.

Напівлюкс «Престиж»: просторий номер з елегантним декором у світлих і пастельних тонах, загальною площею 31 м². Звідси відкривається приголомшливий вид на Майдан Незалежності, вулицю Хрещатик та Європейську площу.

Апартаменти «Престиж»: однокімнатні апартаменти з окремою ванною кімнатою, вітальнею та повністю обладнаною кухнею з усією необхідною технікою. Площа кімнати 50 м². До послуг гостей велике двоспальне ліжко, звукова та світлова система, електронна система безпеки. Гості також можуть відвідати спа-центр Majoro. За запитом надаються послуги пральні, хімчистки, праски та прасувальної дошки.

Додаткові послуги, які пропонує готель, включають:

1) Спа-центр, доступний для гостей готелю та інших відвідувачів. У вартість номера входить безкоштовний доступ з 8:00 до 13:00. Спа-центр із інтер'єром у стилі тропічного острова працює цілодобово. Послуги: турецький хамам, фінська сауна, лазня, басейн, масажі, кімнати відпочинку, ресторан/бар, караоке;

2) Салон краси «Мей Мей» готелю «Хрещатик» пропонує такі послуги: стрижки, зачіски; забарвлення; органічні хімічні завивки; манікюр (європейський, класичний, SPA-манікюр); педикюр (класичний, SPA-педикюр); макіяж (денний, вечірній, весільний); масажі; косметологія обличчя;

3) До ваших послуг високотехнологічний тренажерний зал, обладнаний тренажерами «X-Line», свіжими рушниками, шафками, душовими. У вартість проживання входить відвідування тренажерного залу. У тренажерному залі є різні види спортивного обладнання: кардіотренажери (бігові доріжки), блоки, важелі, гантелі (млинці, гантелі, штанги). Є інструктор [27].

Готель «Хрещатик» пропонує широкий спектр послуг: ресторани, бари, конференц-зали, оздоровчий центр (SPA, салон краси, тренажерний зал).

Готель «Хрещатик» розташований в українській столиці, неподалік від культурних пам'яток і центрів відпочинку. Послугами готелю часто користуються іноземні туристи. Номерний фонд готелю, базові послуги та додаткові зручності мають високу якість, що забезпечує базу лояльних клієнтів.

2.1. Аналіз середовища підприємства

Сучасне економічне та маркетингове середовище готельних підприємств з кожним роком стає більш насиченим різними факторами, які викликають ризик в діяльності готелів. Готельне підприємство має здійснювати з періодичністю аналіз середовища для встановлення факторів середовища, що викликають ризики, та враховувати їх вплив при управлінні готелю (в управлінні ресурсами в першу чергу) та побудові виробничої програми. Здійснено аналіз ТОВ «Готель «Хрещатик», що передбачало оцінку виробничої програми підприємства. Для цього здійснено аналіз за наступними зрізами. Оцінка ефективності експлуатації номерного фонду готелю передбачає розрахунок експлуатаційної програми готелю за період 2-3 роки. Експлуатаційна виробнича програма готелю – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Для аналізу експлуатаційної програми готелю використовують як

натуральні, так і вартісні показники. У готельному господарстві натуральним показником є кількість номеро-діб, наданих гостям готелю. Розрахунок основних показників експлуатаційної програми виконано у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Хрещатик»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1. Одноразова місткість, місць	225	225	0	0
2. Кількість номеро-діб, всього	82125	82125	0	0
3. Кількість простоїв, номеро-діб	635	503	-132	20,79
4. Планова потужність, нд.	18615	31755	13140	70,59
5. Коефіцієнт завантаження, %	22,67	38,67	16	70,58
6. Кількість номеро-діб наданих, н-д.	4220	12279	8059	191
7. Середній тариф, грн	3156	3156	0	0
8. Плановий дохід від реалізації, грн.	13318386	38754602	25436216	190,9857

Джерело: укладено автором

Отже, за даними табл. 2.3 можна визначити, що у 2023 р. була зовеликою кількість простоїв, що обумовлено війною. Через це скоротилась планова потужність. За підсумками 2024 року показники покращились: скоротилась кількість простоїв на 13160 номеро-діб (або на 20,69%) порівняно до показника 2023 року.

Ефективність будь-якої організації залежить від того, наскільки свідомо і активно працюють в ній люди. Здійснено аналіз кадрового потенціалу готелю «Хрещатик». Для цього систематизовано дані за чисельністю, віковим складом та за статтю, освітою. дані представлено у вигляді аналітичної таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ готель «Хрещатик»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,1	0,03	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,1	0,07	0,07	-0,03	0,04
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,05	0,01	-0,04
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,5	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: укладено автором

Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком у ТОВ «Готель «Хрещатик» зафіксовано значне скорочення персоналу за рахунок переважання звільнень над наборами. Зокрема, за цей період скорочення штату склало 5 осіб.

Проведено аналіз основних фінансових показників ТОВ «Готель Хрещатик». Основною інформацією є фінансова звітність готельного підприємства, представлена в додатку D. У таблиці 2.5 наведено аналіз фінансових результатів і прибутковості готельного підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів і рентабельності підприємства ТОВ**«Готель «Хрещатик» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Абсол. відх.	Темпи змін, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації	25269	5812	5035	-20234	-80,07
Собівартість реалізації	18140	4719	4726	-13414	-73,95
Валовий прибуток	7129	1093	309	-6820	-95,67
Прибуток до оподаткування	7173	1070	302	-6871	-95,79
Чистий прибуток	5738	856	242	-5496	-95,78
Активи	1487	2145	2278	791	53,19
Власний капітал	162	172	179	17	10,49

Валова рентабельність реалізованої продукції, % (R_{GPM})	28,21	18,81	6,14	-22,07	-78,23
Чиста рентабельність виробництва, % ($R_{ПЧ}$)	31,63	18,14	5,12	-26,51	-83,81
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	4,82	0,5	0,13	-4,69	-97,25
Рентабельність власного капіталу (ROE)	35,42	4,98	1,35	-34,07	-96,18

Джерело: укладено автором

За даними Звіту про фінансові результати (Додаток Г) встановлено, що чистий дохід від реалізації за останні три роки скоротився на 20234 тис. грн. або на 80,07% через пандемію коронавірусу. Відповідно знижується і собівартість реалізованої продукції (на 13414 тис. грн. або на 73,95%). Знижуються і інші фінансові показники: валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Позитивним є збільшення активів на 791 тис. грн або на 53,19% та зростання власного капіталу на 17 тис. грн. за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку минулих звітних періодів.

За наведеними даними зі звітності підприємства ТОВ «Готель Хрещатик» розраховано показники рентабельності підприємства:

– валова рентабельність реалізованої продукції, % (R_{GPM}): $R_{GPM 2020} = 7129 / 25269 \times 100\% = 28,21\%$;

$R_{GPM 2023} = 1093 / 5812 \times 100\% = 18,81\%$;

$R_{GPM 2024} = 309 / 5035 \times 100\% = 6,14\%$.

Показник зменшується через зменшення валового прибутку, тобто знижується ефективність діяльності, а також ефективність політики ціноутворення.

– чиста рентабельність виробництва, % ($R_{ПЧ}$):

$R_{ПЧ 2022} = 5738 / 18140 \times 100\% = 31,63\%$;

$R_{ПЧ 2023} = 856 / 4719 \times 100\% = 18,14\%$;

$R_{ПЧ 2024} = 242 / 4726 \times 100\% = 5,12\%$.

Зниження рентабельності виробництва обумовлено скороченням чистого прибутку та свідчить, що підприємство у 2020-2021 рр. отримує менше гривень чистого прибутку на 1 гривню доходу, отриманого від надання

послуги.

– Рентабельність загального капіталу (ROA):

$$ROA_{2022} = 7173 / 1487 = 4,82;$$

$$ROA_{2023} = 1070 / 2145 = 0,5;$$

$$ROA_{2024} = 302 / 2278 = 0,13.$$

Зменшення прибутку до оподаткування призвело до зниження рентабельності загального капіталу компанії. У 2019 році інвестиції компанії в нерухомість зафіксували вищу прибутковість.

– Рентабельність власного капіталу (ROE): $ROE_{2020} = 5738 / 162 = 35,42;$

$$ROE_{2023} = 856 / 172 = 4,98;$$

$ROE_{2024} = 242 / 179 = 1,35$. Рентабельність власного капіталу знижується через зменшення чистого прибутку за аналізований період. Цей показник цікавить інвесторів, які оцінюють ефективність управління інвестиціями в власний капітал та їх прибутковість.

Таким чином, рентабельність ТОВ «Готель «Хрещатик» за всіма показниками задовільна, але в 2023-2024 роках вона знизиться через несприятливі фактори, пов'язані з війною.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Готель «Хрещатик». На основі первинних даних та розрахунків розроблено SWOT-аналіз готелю «Хрещатик» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Готель «Хрещатик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи у сфері готельних послуг.	Відсутність аналізу інформації про споживачів
Позитивний імідж готелю європейського класу.	Пасивна роль маркетингу (нерозвинений відділ маркетингу, слабка політика просування готельних послуг)
Порівняно низькі ціни для даного цінового сегменту.	Відсутність аналізу ступеня впливу реклами на клієнтів
Наявність спеціалізації ("готель для "ділових людей" з рівнем доходів вище середнього, що цінує економію часу і зручності за помірну ціну").	Нерозвинута рекламна кампанія у мережі Internet
Гнучка цінова політика з урахуванням категорії номерів.	Нерозвиненість засобів комунікацій Низька швидкість ухвалення рішень Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку підприємства
Наявність постійних відвідувачів і партнерів.	Скорочення рекламного бюджету у зв'язку з кризовою ситуацією в Україні
Спрощена система бронювання номерів через Internet.	
Можливості	Загрози
Зростання попиту на послуги у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.	Нестабільність законодавчої бази підприємницької діяльності.
Залучення іноземних інвесторів з метою розширення сфери послуг.	Гостра конкурентна боротьба не стільки між готельними підприємствами та рівнем їх обслуговування, скільки між їх іміджами.
Розширення асортименту можливих послуг.	Зростання кількості невеликих приватних готелів, що швидко реагують на зміну потреб споживачів.
Розвиток договірних відносин із суміжниками та посередниками (укладання договорів з туристичними агенціями, перевізниками)	
Підтримка Державної туристичної адміністрації участі підприємства у міжнародних симпозиумах, виставках, фестивалях, конкурсах.	
Формування позитивного образу підприємства за допомогою широкого поширення інформації у ЗМІ.	

Джерело: укладено автором

Завдяки SWOT-аналізу головними проблемами готелю «Хрещатик» є нерозвинута рекламна кампанія у мережі Internet та відсутність комплексної системи управління комунікаційною діяльністю.

Підприємству для розвитку слід розвивати свої конкурентні переваги,

Звертайте увагу на кваліфікацію персоналу. Від їхньої кваліфікації залежить якість обслуговування клієнтів. Оскільки якість послуг є фундаментальною в готельній індустрії, вона становить головну конкурентну перевагу. Майже кожен сучасний готель повинен прагнути перевершити очікування своїх гостей щодо обслуговування відповідно до його класифікації. Якість обслуговування залежить від професіоналізму співробітників, які працюють над успіхом готелю, і кожен з них робить свій внесок у це. Кваліфікований персонал зможе справити гарне враження на гостей і створити комфортну обстановку, де вони відчують і сприймуть їх бажання допомогти. Усе це створює теплу атмосферу та значну конкурентну перевагу, яку конкурентам важко імітувати.

2.2. Практичні аспекти використання принципів менеджменту на підприємстві

Вибір методів управління персоналом визначається компетентністю керівника готелю, організаторськими здібностями, управлінським досвідом, а також знаннями загальної психології та теорії управління.

Оскільки в індустрії гостинності методи управління персоналом взаємопов'язані, вони утворюють систему роботи з персоналом, в якій зміна одного методу призводить до зміни всіх інших пов'язаних з ним функціональних завдань і обов'язків.

При написанні дипломної роботи ми вивчали особливості практичного використання методів управління. Виявлено, що кожна категорія персоналу має свої потреби та методи управління. Виділено декілька категорій персоналу, кожна з яких має свої методи управлінського впливу та мотивації (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Категорії персоналу за способами управлінського впливу в готелі
«Хрещатик»**

Категорія персоналу	Спосіб управлінського впливу
Адміністрація готелю	Фахівці та керівники вищої ланки, які керують фінансовими та адміністративними аспектами закладу (менеджер готелю, менеджер ресторану, менеджер, бухгалтерія, кадри, маркетинг і реклама, логістика тощо). Найкращою мотивацією для керівників вищої ланки є можливість кар'єрного зростання, соціального статусу, високий дохід і визнання своєї значимості..
Фахівці кухні	Кваліфіковані працівники, які забезпечують якісну кухню та широкий асортимент страв у закладі (кухарі, кухарі та ін.). Мотивацією для цієї категорії працівників буде визнання їхніх кулінарних та декораторських талантів, а також їх важливості для ресторану. Цікаву соціально-психологічну мотивацію можуть дати різні конкурси на звання кращого професіонала. Фінансовим заохоченням може бути нарахування премій за кількість проданих страв.
Обслуговуючий персонал	Кваліфіковані та некваліфіковані працівники, які забезпечують безпосередній контакт з відвідувачами та гостями готелів і ресторанів. Основним економічним стимулом є кількість чайових і позитивних відгуків від задоволених клієнтів.
Підсобні працівники	Некваліфіковані працівники забезпечують умови праці, необхідні для роботи та діяльності всіх інших категорій готелів і ресторанів. Їхньою мотивацією буде стабільна та гідна заробітна плата, чітке коло обов'язків, можливість короткої перерви протягом робочого дня, повага керівництва, періодичне моральне та матеріальне заохочення.

Можливо, це речення означає, що те, як працює ресторан, і те, як на персонал впливає та мотивується різні методи, інструменти та методи.

Індивідуальний підхід до кожної з перерахованих вище категорій персоналу буде найважливішою умовою для ефективного функціонування всієї системи управління бізнесом ресторанів, яка дозволить вам зберегти професійний та відповідальний персонал. У таблиці 2. 11 показані використання методів економічного управління в готелі Khreschatyk.

Таблиця 2.11

Використання економічних методів менеджменту в закладі

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу <u>задовольняють</u>
Методи управління економічним персоналом - Методи та стратегії впливають на виконавців, порівнюючи переваги та недоліки різних типів стимулів та санкцій, таких як гроші, позики, зарплата, витрати, прибуток та ціни.	Економічний розрахунок. Матеріальні стимули. Оподаткування. Встановлення економічних стандартів та стандартів. Страхування. Встановлення матеріальних санкцій та стимулів.	Матеріальні фізіологічні потреби персоналу.

Основним економічним методом впливу на персонал закладу є заробітна плата. Крім того, серед економічних методів менеджменту, які використовує заклад можна назвати: організаційно-виробниче планування діяльності, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів діяльності. Стосовно організаційно-виробничого планування зазначимо, що плануванням діяльності займається директор ресторану та готелю спільно з керуючим. Вони складають плани розвитку закладу та плани його поточної діяльності. До планів розвитку відносять бізнес-план. До поточної діяльності відносять планування доходів і витрат підприємства. Планування доходів і витрат здійснюється на рік з розбивкою по кварталах. Крім того з метою реалізації планів формуються поточні плани по закупівлі сировини, матеріалів і товарів, планові звіти про рух грошових коштів, плануються запаси товарів і матеріалів, а також витрати на працівників. На основі планів формується програма діяльності ресторану на місяць і тиждень, та завантаженість готелю видаються працівникам завдання на реалізацію в плані встановленого обсягу виручки від реалізації послуг.

У закладі застосовується повний комерційний розрахунок, тому що досліджуване підприємство— це комерційне підприємство. Комерційний

розрахунок повністю не виключає регулюючого впливу на господарську діяльність суб'єктів господарювання з боку держави. Тому що державне регулювання діяльності підприємства здійснює за допомогою податків, контролю за діяльністю підприємства з боку інших державних органів – санепідемстанції, служби пожежної безпеки та ін.

Як результат, методи економічного управління, що використовуються в організації, керуються економічними цілями компанії. Існують різні способи управління економікою, такі як створення планів, встановлення цілей, створення програм та використання економічних показників, для вимірювання того, наскільки добре займаються люди та групи, і що вони хочуть. У таблиці 2. 12 показано використання організаційних та адміністративних методів управління в діяльності підприємства.

Ієрархія управління регулюється організацією.

Організаційне регулювання на досліджуваному підприємстві представлено регламентами щодо організаційної структури, положеннями про структурні одиниці (положення про організацію продовольчої служби, положення про організацію служби, замовлення на бухгалтерську політику, положення про захист), описи роботи працівників підприємства встановлюють завдання, функції, права, відповідальність та відповідальність. І положення використовуються для визначення кількості працівників та того, як організована робота підприємства. .

Директор підприємства видає обидва правила організації роботи та інструкцій щодо методів роботи.

Можливо, підприємство також дає замовлення, замовлення або інструкції, які не є частиною нормальних правил. Директор та керуючий підприємством - це ті, хто видає замовлення.

Виходячи з вивчення того, як підприємство використовує організаційні та адміністративні методи управління, ми можемо дійти висновку, що установа має добре регульовану діяльність, і цей метод організаційного впливу є найпоширенішим у цьому підприємстві.

Таблиця 2.12

**Використання організаційно-адміністративних методів
менеджменту в закладі**

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу задовольняють
Адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно- розпорядчої дії, яка використовується для організації та координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах дисципліни, єдиноначаллі і відповідальності, які здійснюються в формі організаційного та розпорядчого впливу.	1. Організаційні методи управління: Організаційне регламентування (статут підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку). Організаційне нормування (технічні норми, організаційні нормативи, технологічні нормативи, економічні нормативи). Організаційно-методичне інструктування (методичний інструктаж, методичні вказівки, інструкції, карти трудових процесів). <u>Оперативно- розпорядчі</u> методи управління: Обов'язкові призначення. Узгоджені дії. Рекомендації (пояснення, вказівки).	Почуття господаря, авторитет влади, дисципліна, організованість.

Використання соціально-психологічних методів управління в закладі має свої особливості. Одним із них є спосіб впливу методу на персонал установи. До соціологічних методів належать: анкетування; співбесіди; соціометричний метод; метод спостереження; та інтерв'ю (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Використання соціально-психологічних методів менеджменту в закладі

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу задовольняють
1	2	3
Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи засновані на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі, як методи переконання.	Соціологічні методи: анкетування; інтерв'ювання; соціометричний метод; метод спостереження; співбесіда; підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, визначення проблем і перспективних цілей); –соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, свята); управління рольової поведінкою.	Духовні, соціальні, психологічні потреби.

Що стосується психологічного ставлення керівництва до своїх співробітників, то співробітники повинні бути причетними до компанії і пишатися її діяльністю. Керівництво приділяє особливу увагу підтримці гармонійних стосунків у закладі, організовуючи корпоративні вечірки та заходи, нагороджуючи особливо відзначилися працівників невеликими подарунками, що сприяє задоволенню потреби в повазі з боку колег. Проте соціально-психологічні аспекти управління компанією враховані недостатньо. Менеджмент більше уваги приділяє організаційно-адміністративним та економічним методам управління.

У таблиці 2.14 наведено зведену характеристику методів управління, що використовуються в ресторані «Бренд-бар «Бегемот».

Таблиця 2.14

**Загальна зведена характеристика ступеня використання методів
менеджменту в підприємство**

Методи	Види методів, які використовуються	Рівень управління	Відсоток використання, %
Економічні	Заробітня плата	Всі рівні управління	17%
	Премії	Всі рівні управління	12%
	Надбавки	Вищий і середній рівні управління	5%
	Цінні подарунки	Всі рівні управління	5%
Організаційно-адміністративні	Накази	Вищий і середній	8%
	Розпорядження	Вищий і середній	12%
	Постанови	Середній	15%
	Наради	Нижчий	10%
	Збори колективу	Нижчий	12%
	Виробничі завдання	Нижчий	17%
Соціально-психологічні	Нагороди, подарунки	Нижчий	5%
	Корпоративні заходи	Всі рівні управління	2%

Отже, ефективність використання цих методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва закладу з пошуку і впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів менеджменту ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ХРЕЩАТИК» НА ЗАГАЛЬНИХ ПРИНЦИПАХ УПРАВЛІННЯ

3.1. Аналіз стану застосування принципів управління на підприємстві

Управління ТОВ «Готель Хрещатик» передбачає застосування певних принципів управління. Процес управління в ТОВ «Готель Хрещатик» в першу чергу очолює Генеральний директор. Він або вона належить до вищого ешелону управління готелем і як лінійний менеджер приймає загальні стратегічні рішення та координує роботу керівників відділів і менеджерів готельного обслуговування.

Генеральний директор ТОВ «Готель «Хрещатик» є особою, яка призначається власником готелю і делегує свої обов'язки керівництву для прийняття конкретних управлінських рішень. Він виступає посередником між господарем і гостями.

Генеральний директор відповідає за обґрунтування загальних напрямів політики ТОВ «Готель «Хрещатик», зокрема фінансової політики, яка виражається у визначенні лімітів витрат на утримання персоналу, адміністративно-господарські потреби та реалізує принцип прибутковості в управлінні готелем. Генеральний директор ТОВ «Готель «Хрещатик» відповідає за прийняття рішень щодо орієнтації закладу розміщення на обраний сегмент ринку. Він або вона відповідає за вирішення питань політики закупівель, вибір постачальників ресурсів і визначення пріоритетних постачальників. Генеральний директор як топ-менеджер ТОВ «Готель «Хрещатик» приймає рішення щодо впровадження системи розміщення гостей, цінової політики та системи дослідження ринку.

Керівництво ТОВ «Готель «Хрещатик» забезпечує реалізацію політики підприємства, розробленої керівництвом, несе відповідальність за прийом, уточнення та розподіл завдань по підрозділах, забезпечує їх

виконання.

Керівники відділів ТОВ «Хрещатик» мають широкі повноваження та значну відповідальність за прийняття рішень. Окрім виконання загальних завдань, визначених конкретними управлінськими рішеннями, керівники підрозділів ТОВ «Готель «Хрещатик» вирішують питання оптимізації технологічних процесів із застосуванням новітніх методів роботи, управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими підрозділами готелю.

Начальники всіх відділів ТОВ «Готель «Хрещатик», крім своїх управлінських функцій, виконують доручення лінійних керівників. Частка виконавчих функцій збільшується з просуванням по ієрархії. Взаємовідносини забезпечують взаємодію та координацію дій між елементами структури управління ТОВ «Готель «Хрещатик». Залежно від характеру зв'язків між елементами конструкції їх поділяють на:

1) Вертикальні управлінські відносини: вони визначають процес управління та звітності, наприклад, відносини між генеральним менеджером і керівником відділу. Ці відносини є результатом ієрархічної структури системи управління та чіткої організації рівнів управління готельною компанією, кожен з яких характеризується своїми цілями;

2) горизонтальні зв'язки відображають відносини співпраці та координації дій між рівноправними елементами одного ієрархічного рівня управління. Наприклад, такий вид взаємодії реалізується між керівниками підрозділів ТОВ «Готель Хрещатик» для координації спільних дій у технологічному процесі.

Принципи управління ТОВ «Готель Хрещатик» відрізняються:

1. Орієнтація діяльності готелю на виробництво конкурентоспроможних послуг, адаптованих до попиту клієнтів і вимог готельного ринку, відповідно до світових тенденцій і процесів глобалізації, інтеграції у світове економічне співтовариство;

2. Організаційна структура управління відображає цілі та стратегію ТОВ

«Готель «Хрещатик»;

3. Постійне вдосконалення діяльності шляхом спеціалізації та диверсифікації послуг;

4. Поєднання прав і обов'язків, відповідальності і контролю в управлінні;

5. Швидка адаптація, про що свідчить здатність керівництва чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію надання послуг готелю, впроваджувати інновації;

6. Економічність, про що свідчить приведення витрат на управлінський персонал до можливостей ТОВ «Готель «Хрещатик»; 7. Простота управління, що проявляється структурованою системою управління зі скороченою кількістю ієрархічних рівнів, укомплектованою кваліфікованими спеціалістами, зрозумілими персоналу та адаптованою до певного стилю управління; 8. Оптимальне управління виявляється в забезпеченні раціональних взаємовідносин між підрозділами і персоналом;

9. Принцип керованості передбачає здатність керівників приймати та своєчасно доводити до керівників ефективні рішення з метою забезпечення їх чіткої реалізації та досягнення поставлених цілей.

Організаційну схему управління необхідно періодично адаптувати до змін зовнішнього середовища готелю. При цьому особлива увага приділяється тому, щоб зміни в структурі управління, які передбачають кадрові зміни, істотно не вплинули на якість обслуговування. Співробітники готелю завжди повинні доповнювати один одного і бути взаємозамінними в рамках одного структурного підрозділу. Крім принципів управління, управління ТОВ «Готель Хрещатик» базується на функціях управління, представлених у таблиці 3.1.

**Функції управління діяльністю готельного підприємства ТОВ
«Готель «Хрещатик»**

Функція	Зміст функції
Планування	передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу на різні планові періоди й розробку виробничих програм; відображає структуру керованої та керуючих систем, що забезпечують процес виробництва продукції й цілеспрямований вплив на колектив людей, які реалізують цей процес;
Організування	характеризує властивості системи управління, її структуру, склад, взаємозв'язок і процес взаємодії зазначених елементів;
Нормування	процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну та якісну оцінки різних елементів, використовуваних у процесі виробництва й управління; забезпечення рівномірності та ритмічності, хід виробництва, його високу ефективність;
Координування	дає змогу досягти узгодженої й злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства та цехів; реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, із боку лінійних керівників і функціональних служб підприємства й цехів, які регулярно та оперативіно координують їхню діяльність;
Мотивування	впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних й особистих заохочувальних заходів тощо;
Контролювання	проявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху й доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень;
Регулювання	впливає на колектив людей, зайнятих у виробництві, за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання та, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва.

Джерело: укладено автором

У практичній діяльності ТОВ «Готель «Хрещатик» найбільш розповсюдженими актами організаційно-методичного інструктування є посадові інструкції і правила. Посадова інструкція визначає статус (місце) працівника в системі управління ТОВ «Готель «Хрещатик», закріплює за ним певні види діяльності і надає повноваження, необхідні для виконання посадових обов'язків. За результатами оцінки обґрунтовано основні напрямки та проблеми організації управлінської праці ТОВ «Готель «Хрещатик» за

допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT- аналізу рівня організації управлінської праці
ТОВ «Готель «Хрещатик»**

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	Поширення та впровадження нових інформаційних технологій. Підвищення обізнаності керівників і підлеглих з основами загальної і соціальної психології. Застосування в роботі управлінців планування робочого часу.	Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками. Недостатній рівень мотивації праці через низький рівень заробітної плати. Нерівномірна тривалість робочого дня та тижня.
СИЛЬНІ СТОРОНИ Низький рівень втрат часу на виконання невластивих функцій. Дотримання норми керованості. Прагнення та здатність персоналу до навчання. Високий рівень забезпеченості службовими приміщеннями. Відсутність прогулів.	Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони? активне використання в роботі мережі Інтернет; створення автоматизованих робочих місць; удосконалення соціально- психологічних відносин в колективі; підвищення ефективності робочого часу за рахунок планування.	За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози? економія робочого часу за рахунок виключення виконання невластивих функцій та дотримання трудової дисципліни; формування організаційної культури; підвищення рівня мотивації праці; створення служби соціального розвитку
СЛАБКІ СТОРОНИ Наявність нерегламентованих втрат часу. Надмірна тривалість робочого дня. Низька питома вага в апараті управління працівників з вищою освітою. Недостатнє застосування оргтехніки в роботі.	Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями? відсутність обігових коштів на придбання сучасної оргтехніки може обмежити застосування нових інформаційних технологій; недостатній рівень кваліфікації окремих управлінців може перешкодити запровадженню нововведень сфері інформаційного забезпечення	Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися? подовження робочого дня під час проведення деяких робіт; небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію через низьку матеріальну мотивацію.

Джерело: укладено автором

Таким чином, виконане дослідження дозволило дійти висновку, що існуюча структура управління ТОВ «Готель «Хрещатик» не повною мірою

відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на її ефективність. Крім того, така структура призводить до недостатнього використання людських ресурсів і невідповідності між умовами підготовки та використання людських ресурсів і управлінського потенціалу реальним управлінським можливостям. Аналіз функцій та принципів управління ТОВ «Готель «Хрещатик» також висвітлює певні недоліки та визначає шляхи їх усунення:

1) В ТОВ «Готель «Хрещатик» бізнес-планування, необхідне для аналізу результатів та прогнозування діяльності з урахуванням зовнішніх факторів, інших ризиків та конкурентних дій, реалізовано не в повному обсязі. 2) Недоліки організаційно-розпорядчих методів полягають у відсутності нормативів витрат на підприємстві, а також у великій кількості розпоряджень, як усних, так і письмових, які послаблюють їх вплив і перетворюють їх на формальні акти.

3) Недоліки організаційної структури підприємства проявляються в конфліктах між підрозділами готелю, складності адміністративного управління, повільному реагуванні на складні ситуації.

4) Застосування соціальних методів завдає шкоди соціально-психологічній рівновазі колективу ТОВ «Готель «Хрещатик», зокрема в різних підрозділах та підрозділах, що негативно позначається на професійній та соціальній активності колективу та окремих працівників.

Таким чином, виявлені недоліки в управлінні ТОВ «Готель «Хрещатик» перешкоджають безперебійній роботі та стабільності підприємства на ринку. Необхідною умовою ефективної реалізації процесів управління є здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організації управлінської праці в господарстві на основі загальних принципів управління при збереженні всіх позитивних досягнень ТОВ «Готель «Хрещатик»; створення раціонального та економічного за своєю структурою та чисельністю працівників апарату управління, оснащеного необхідними засобами матеріально-технічного забезпечення.

3.2. Розроблення пропозицій з удосконалення управлінської діяльності та їх економічна ефективність

Ефективне управління діяльністю компанії є необхідною умовою її успіху, але недостатньою. Слід зазначити, що вибір методів і прийомів управління суттєво впливає на ефективність його та всієї діяльності. Використання інноваційних методів менеджменту та їх розумне застосування є важливими для ефективності управління та бізнес-процесів.

Успішне функціонування ТОВ «Готель «Хрещатик» в ринкових умовах вимагає значного підвищення якості організації управлінської праці, обсяг і складність якої постійно зростає. А отже, підвищується відповідальність керівників і спеціалістів за результати та якість роботи.

Доцільно визначити напрями вдосконалення організації роботи ТОВ «Готель «Хрещатик» в умовах ринкових перетворень:

- ☐ впровадження інноваційних методів роботи та операцій;
 - ☐ упорядкування робочих процесів;
 - організація та утримання робочих місць, рівномірне і безперервне постачання інструментом і матеріалами;
 - зміцнення трудової дисципліни, розвиток творчості працівників;
 - створення сприятливих умов праці та побуту працівників. Для забезпечення успішної діяльності ТОВ «Готель Хрещатик» необхідно:
- 1) забезпечити широку економічну самостійність, яка надає відповідальним за діяльність компанії волю приймати рішення;
 - 2) постійно коригувати цілі та програми відповідно до ринкової ситуації та змін у зовнішньому середовищі;
 - 3) прагнути до досягнення наміченого кінцевого результату діяльності підприємства;
 - 4) оцінювати загальне управління виключно на основі фактично досягнутих кінцевих результатів;
 - 5) використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних

розрахунків при прийнятті управлінських рішень;

6) проводити ретельний економічний аналіз кожного управлінського рішення; 7) вміти розумно ризикувати та керувати ними.

Крім того, для вдосконалення управління доцільно впроваджувати інноваційні технології для підвищення ефективності системи управління ТОВ «Готель «Хрещатик». Ці інноваційні технології вплинуть на конкурентоспроможність готелю. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та веб-технологій – це вже не лише питання лідерства та конкурентної переваги, а й короткострокове виживання на ринку.

Використання інноваційних продуктів у діяльності ТОВ «Готель «Хрещатик» посилить його конкурентоспроможність та якість послуг, що позитивно вплине на імідж готельного підприємства, збільшить потік постійних гостей, а отже, забезпечить його прибутковість.

Традиційні, комфортабельні та гостинні готелі, ідеальні для тривалого проживання, поступово зникають. Без інноваційних технологій існування готелю практично неможливе. Інноваційною стратегією можна вважати комплекс взаємозалежних інвестиційних заходів, спрямованих на комерційне застосування досягнень науки і техніки, розвиток нових видів послуг, впровадження новітніх технологій.

Програмний комплекс Eritome PMS займає лідируючі позиції на ринку програмного забезпечення. Він призначений для автоматизації управління бізнесом гостинності, інтеграції технологічних процесів, забезпечення комплексного бізнес-аналізу, розширення можливостей обслуговування та залучення клієнтів.

Система Eritome PMS була розроблена Hotel Information Systems, США, світовим лідером у сфері інформаційних технологій для індустрії гостинності. Сімейство Eritome PMS включає системи для управління готелем і бізнесом, централізованого бронювання, електронної комерції та бізнес-аналітики, кожна з яких пропонує широкі можливості інтеграції із зовнішніми додатками [11].

Ця система допомагає співробітникам готелів і ресторанів безперервно обслуговувати гостей, швидко вводити дані в систему і проводити нічний аудит. Даний аудит включає повну перевірку фінансового дня: повноту і правильність введених даних, моніторинг дій користувачів, підготовку технологічних звітів для менеджерів і забезпечення роботи всіх сервісів готелю на наступну дату.

Програма Eritome PMS забезпечує структурування інформації про готелі. Це передбачає не лише класифікацію номерів і сегментацію тарифів, а й організацію джерел доходу, географічне сегментування бронювань і структурний підхід до інформації від туристичних агентств і компаній, які використовують готель. При завантаженні програми визначається та вноситься в систему бальна шкала прибирання номерів в залежності від приміщення та виду прибирання (планове прибирання, післявиїзне прибирання, генеральне прибирання). Завдяки такому масштабу програма оптимізує завдання домробітниць з прибирання, таким чином уникаючи нерівномірного навантаження. Програма забезпечує оперативний зв'язок між службами прийому, розміщення та харчування, що дозволяє ефективно планувати кількість обслуговуваних гостей та раціонально використовувати ресурси. Eritome PMS базується на модульному принципі, що дозволяє готелям купувати та налаштовувати систему відповідно до своїх потреб. Залежно від модулів, що використовуються, система однаково добре працює як у невеликих готелях, так і у великих курортах і мережах готелів. Модулі системи розроблені в єдиному техніко-технологічному стилі та мають загальний набір функціональних засобів. До складу системи входять наступні модулі: «Бронювання», «Оплата», «Виписка», «Управління рахунками гостей», «Контроль номерів», «Нічний аудит», «Консьєрж», «Управління казначейськими операціями», «Організація тарифів на пакет», «Облік додаткових послуг», «Управління доходами», «Інтегрована електронна пошта», «Модуль дебіторської заборгованості» [11].

Система дозволяє створювати різні тарифні плани. Для кожного тарифного плану він генерує щоденну статистику, необхідну для управління готелем. Це дозволяє використовувати показники ефективності готельного бізнесу за фінансовий рік, такі як рівень заповнюваності, дохід за номер, середня добова ціна за номер, за людину та середня тривалість перебування. Це забезпечує менеджмент готелю надійним інструментом для прийняття стратегічних бізнес-рішень (рис. 3.1).

Власник і менеджер готелю-ресторану отримують прозору інформацію про просування готелю, причини відвідування гостей, ефективність сегмента ринку (індивідуальне бронювання, туристичні агентства, компанії, події, оплата за відвідування). Також система формує статистику продажів постійним клієнтам і туристичним агентствам. Кількість бронювань, відвідувань, перебування (людина/день), скасування та незаїзд, а також сукупний дохід конкретного клієнта чи компанії забезпечують відділ продажів готелю основою для розробки персоналізованих комерційних пропозицій. Інтеграція паспортно-візової інформації в систему дозволяє чітко координувати комунікацію з клієнтами і швидко формувати звіти для відповідних організацій, а також прискорити реєстрацію постійних клієнтів і проведення маркетингових акцій в дні їх народження.

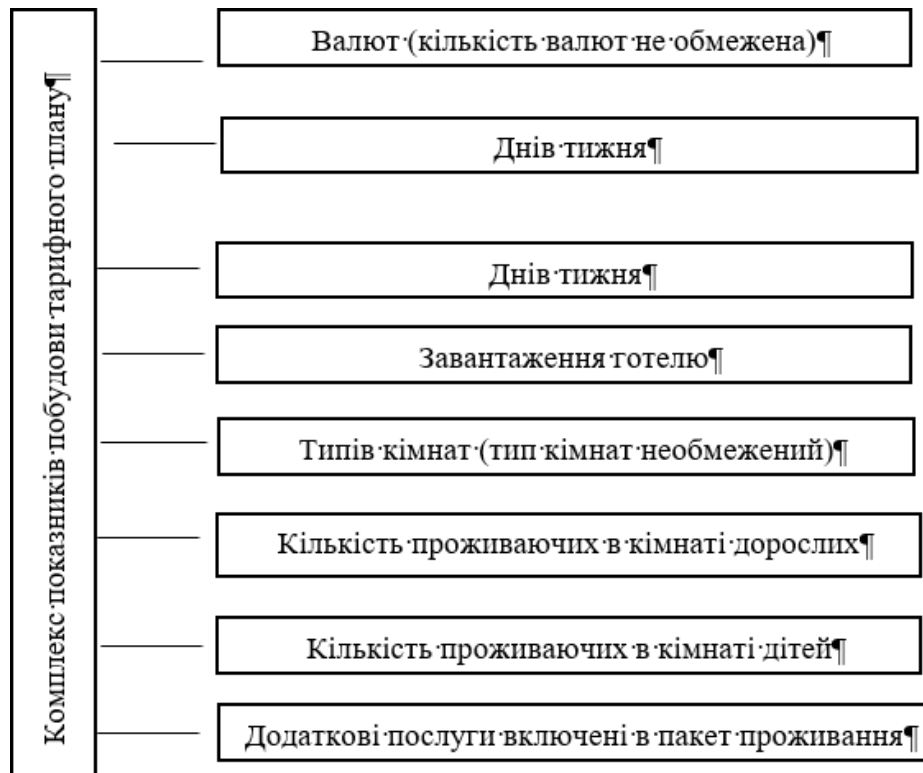


Рис. 3.1. Побудова тарифних планів ТОВ «Готель «Хрещатик» з допомогою системи Eritome PMS

Джерело: укладено автором

Система Eritome PMS зберігає запити гостей у базі даних разом із їхніми фотографіями та підписами у форматі *.bmp. Це дозволяє кейтеринговій службі ефективно планувати виробництво та реалізацію кейтерингових послуг і розраховуватися гостям за різними тарифами [11].

На додаток до генерації управлінської інформації, дизайн і послідовність заповнення полів системи Eritome PMS розроблені для високоякісного обслуговування клієнтів. Функціонал системи дозволяє користувачеві налагодити ефективний діалог з гостем від запити на бронювання до підтвердження бронювання, включаючи збір статистики щодо відмов. Система також керує всіма додатковими послугами, які пропонує ТОВ «Хрещатик».

Загальна вартість переходу на систему керування з використанням Eritome PMS така:

1) вартість системи Eritome PMS 55 000 грн.; 2) Встановлення системи Eritome PMS та налаштування локальної мережі готелю коштує 40 тис. грн.;

3) Навчання персоналу користуванню системою Eritome PMS коштувало 25 тис. грн.;

4) Консультації та періодичне обслуговування системи коштують 15 000 грн на місяць і 180 000 грн на рік.

Загальна вартість 300 тис. грн.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів було складено прогноз чистого прибутку готелю на найближчий період. Згідно з планом, чистий прибуток готелю «Хрещатик» у 2023 році має досягти рівня 2020 року і становитиме приблизно 25 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток готелю за наступний період становитиме 17805 грн. Таке зростання буде зумовлене виконанням рекомендацій керівництва готелів та оптимістичними прогнозами щодо покращення ситуації на готельно-ресторанному ринку Києва після завершення пандемії коронавірусу та військового вторгнення в Україну.

Фактичні дані та прогнозний показник графічно представлені на рисунку 3.2.

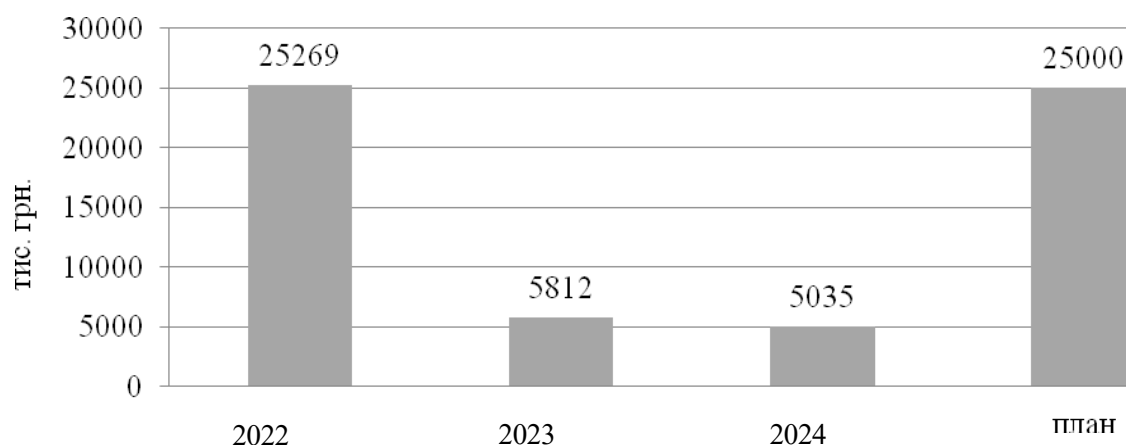


Рис. 3.2. Дані фактичного та планового чистого доходу ТОВ «Готель «Хрещатик»

Джерело: укладено автором

Економічний ефект від запровадження складе різницю між прогнозом та значенням попереднього звітнього року:

$$E = 25000 - 5035 = 19965 \text{ тис. грн.}$$

Отже, додатковий дохід складе 19965 тис. грн. Визначено економічну ефективність запровадження системи Eritome PMS за формулою (3.1):

$$E_e = \frac{\text{Дохід}}{\text{Витрати}} \quad 3.1$$

Коефіцієнт економічної ефективності складе:

$$E_e = \frac{19965 \text{ тис. грн.}}{300 \text{ тис. грн.}} = 66,55.$$

Отже, коефіцієнт економічної ефективності показує, що на 1 грн. витрат підприємство отримає 66,55 грн. чистого доходу.

Таким чином, удосконалення управлінського механізму діяльності підприємства ТОВ «Готель «Хрещатик» за умов запровадження розроблених рекомендацій підвищить конкурентоспроможність послуг та збільшить дохід готелю у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Зроблено основні теоретичні та прикладні висновки дослідження.

Перший розділ присвячений теоретичним основам готельного менеджменту. Встановлено, що принципи менеджменту, як і функції менеджменту, становлять фундаментальні принципи, на яких базується управління готелем.

Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування принципів готельного менеджменту дозволило зробити висновок про значний вплив на ефективність управління готельним комплексом міжнародної експансії транснаціональних готельних компаній. Українським готельним компаніям також слід застосовувати аналіз та дослідження ефективності обраних принципів менеджменту, черпаючи натхнення з іноземної практики. Крім того, при розробці нових нормативних документів, а також у практичній діяльності керівників вітчизняних засобів розміщення необхідно враховувати міжнародні рекомендації та досвід транснаціональних компаній. У порівнянні з міжнародною практикою ведення та оцінки ефективності готельного бізнесу вітчизняних готельних компаній, більшість систем оцінки базується виключно на даних їх річного бюджету та операційного плану. У свою чергу, доведено, що вектор напрямку управління вітчизняними off-grid готельними компаніями з метою підвищення ефективності їх роботи необхідно будувати в таких проекціях: проекції клієнта – стратегії підвищення задоволеності клієнтів; прогнозування бізнес-процесів – ефективність оперативного менеджменту; навчання та прогнози зростання - ефективна робота з персоналом. У другій частині проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Готель Хрещатик». Дослідження структури номерного фонду готелю «Хрещатик» станом на 31 грудня 2024 року показало, що на стандартні номери припадає 38,46%, на номери «Престиж» — 61,54%. Встановлено, що номерний фонд готелю «Хрещатик» розрахований на різну клієнтуру і витримується в однаковій пропорції для задоволення потреб кожного сегмента.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Готель «Хрещатик» показав скорочення чисельності персоналу у 2024 році порівняно з 2023 роком. При цьому встановлено, що працівники зі стажем більше одного року складають 98% від загальної чисельності персоналу, що свідчить про безпеку персоналу підприємства та задовільні умови праці. Людський потенціал повністю забезпечує економічну стабільність готелю.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Готель «Хрещатик». Дослідження було проведено. Рентабельність ТОВ «Готель «Хрещатик» є задовільною на всіх рівнях, але очікується її зниження у 2021-2022 роках через несприятливі фактори, пов'язані з пандемією коронавірусу. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Готель «Хрещатик». Виявилося, що головними проблемами готелю є нерозвинена онлайн-рекламна кампанія та відсутність комплексної системи управління комунікаціями. Щоб розвиватися, компанія повинна розвивати свої конкурентні переваги та звертати увагу на кваліфікацію свого персоналу.

У третьому розділі представлені рекомендації щодо розвитку ТОВ «Готель «Хрещатик» щодо загальних принципів управління. Підприємство має певні недоліки в управлінні, зокрема щодо принципу планування та функції бізнес-планування, які реалізуються не в повній мірі; функція нормування, зумовлена відсутністю нормативів витрат; конфлікти між підрозділами готелю; складність адміністративного управління; повільне реагування на складні ситуації; та аналізується соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Готель «Хрещатик». Виявлені недоліки перешкоджають ефективному здійсненню діяльності підприємства та його розвитку в умовах конкурентного ринку. Розробляються пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності. ТОВ «Готель «Хрещатик» має запровадити інноваційні методи та процедури роботи. Рекомендується впровадження інноваційних технологій управління готелем, у тому числі впровадження системи Epitome PMS, яка забезпечує структурування інформації про готель. Ця система дозволяє використовувати показники

ефективності діяльності готельного сектора за певний період, такі як рівень заповнюваності, дохід на номер, середня добова ціна на номер і на людину, а також середня тривалість перебування. Це забезпечує менеджмент готелю надійним інструментом для прийняття стратегічних бізнес-рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Наказ державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» від 16.03.2004 р. № 19, в ред. від 12.11.2010р. № з1009-10.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 15 березня 2006 р. № 297, в ред. від 13.09.2012, № 830-2012-п.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 29 липня 2009 р. № 803, в ред. від 31.10.2020, № 1006-2020-п.
5. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Введ. в дію 01.07.2004. Київ: Держстандарт України, 2004. 54 с.
6. Агафонова, Л. «Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання»: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Людмила Агафонова, Ольга Агафонова,; Київський ун-т туризму, економіки і права. К.: Знання України, 2002. 351 с.
7. Байлик, С.І. Проектування і експлуатація готелів. К.: ВИРА-Р, 2020. 216 с.
8. Байлик, С.І. Готельний бізнес. Організація, управління, обслуговування: навч. посіб.. – 3-е вид. – К.: Дакор, 2018. – 288 с.
9. Безуглий, І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України // Економіка та управління національним господарством. – 2018. – Випуск 22. – С. 136–141.
10. Бойко, М.Г. Організація готельного господарства: підруч. / М.Г. Бойко, Л.М Гопкало. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 494 с.
11. Волков, Ю.Ф. Дизайн інтер'єрів сучасних готельних комплексів

україни: концептуальні підходи до проектування: підручник. К. : Знання, 2020. – 352 с.

12. Ганич, Н. Готельне господарство львівської області: сучасний стан та шляхи оптимізації розвитку. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 29. Ч.1.С. 24-30.

13. Гірняк, Л.І., Мосінг М.-Т.В. Розвиток готельного господарства у Львові: тенденції та перспективи. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 7 грудня 2017 р. Львів, 2017. С. 297-299.

14. Головне управління статистики у Львівській області. Туризм. Львів, 2019. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

15. Горіна, Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України // Вісник Сумського державного університету. 2019. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/VSU_Ekon/2019_2/10ggogiu.pdf

16. Дишкантюк, О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії // Причорноморські економічні студії. – 2021. Вип. 61 – С. 11-17.

17. Домінська, О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2017. Вип. 52. С. 39-41.

18. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – 357 с.

19. Круль, Г. Основи готельної справи: навч. посібн. – К.: Центр навч. літ-ри, 2017. – 368 с.

20. Круль, Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. / Г. Я. Круль. – К.: ЦУЛ, 2011. – 368 с.

21. Лук'янова, Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч І.М, Уніфіковані технології готельних послуг / За ред. проф. В.К. Федорченка.— К.: Вища

школа, 2015. - 237 с.

22. Мальська, М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. / М.П.Мальська, І.Г.Пандяк. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 472 с.

23. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч.посібник / Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Роглев Х. Й., Руденко С. І. / Під загальною редакцією М. М. Поплавського і О. О. Гаца – К.: Кондор, 2008. – 460 с.

24. Мунін, Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. К.: Кондор, 2016. – 460 с.

25. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 346 с.

26. Нікітенко, С. І. Діловий туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку URL: lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/history/2016/52-39-28.pdf

27. Офіційний сайт готелю «Хрещатик» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hotel-khreschatyk.kiev.ua/services>

28. Пінчук, А.С., Атанасевич О.Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 25. – С. 393-396.

29. Полтавська, О. В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства / О. В. Полтавська // Економіка та держава. – 2016. № 11. – С. 25-29.