

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Декан факультету

Завідувач кафедри



ВИТА ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

(ім'я і прізвище)



ЛАРИСА ШАРАН

(підпис)

(ім'я і прізвище)

«17» червне 2025 р.

«13» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення управління персоналом у готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-5

Бурмістров Захар Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)



(підпис)

Керівник Шидловська Олена Броніславівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)



(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я і прізвище)



(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач 
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

« 08 » травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бурмістрова Захара Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління персоналом у готельному підприємстві»

керівник роботи Шидловська Олена Броніславівна, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «08» травня 2025 року № 265-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року



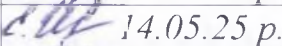



3. Вихідні дані до роботи удосконалення управління персоналом у готелі «Олександрія»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Готельний бізнес в Чернігівській області: сучасний стан, виклики та перспективи; Розділ 2 Аналіз діяльності готелю «Олександрія»; Розділ 3 Напрями удосконалення персоналом готелю «Олександрія»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів.

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шиловська О. Б., доцент	 08.05.25 р.	 13.05.25 р.
Розділ 2	Шиловська О. Б., доцент	 14.05.25 р.	 20.05.25 р.
Розділ 3	Шиловська О. Б., доцент	 21.05.25 р.	 27.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

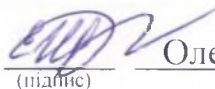
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОЛЕКСАНДРІЯ»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ОЛЕКСАНДРІЯ»	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ.	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Захар БУРМІСТРОВ

Керівник роботи


(підпис)

Олена ШИДЛОВСЬКА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Бурмістрова Захара Андрійовича

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа, освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Удосконалення управління персоналом у готельному підприємстві»*

Керівник роботи: Шидловська Олена Броніславівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом у готельному підприємстві.

Проведено аналіз кадрової політики та організаційної структури готелю «Олександрія» з акцентом на ефективність функціонування персоналу в різних підрозділах. Особливу увагу приділено вивченню системи підбору, адаптації, мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Визначено проблеми та виклики для сфери HoReCa: сезонність попиту на готельні послуги, що призводить до нестабільного навантаження на працівників та необхідності оперативного коригування кадрового складу; дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у невеликих містах; високий рівень плинності персоналу через стресові умови праці та обмежені можливості професійного

росту; а також необхідність постійного навчання персоналу відповідно до змін стандартів обслуговування та очікувань клієнтів.

Розглянуто практичний досвід готелю «Олександрія» в управлінні персоналом — від співпраці з кадровими агентствами до внутрішніх процесів атестації та навчання. Проаналізовано роботу ключових служб, що взаємодіють із персоналом, а також проведено оцінку кадрового складу за критеріями ефективності, дисципліни та клієнтоорієнтованості.

Визначено ефективність запропонованих заходів для підприємства гостинності. та розраховано і пояснено чому саме ці заходи повинні бути втілені і що це принесе для готелю.

Проведена оцінка ефективності дозволяє досягти зниження витрат, підвищення мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів і, як наслідок, зростання рівня обслуговування та прибутковості готелю.

Ключові слова: управління персоналом, готель, мотивація, ефективність, плинність кадрів, навчання, HR-стратегії

ABSTRACT

The work is dedicated to defining the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving personnel management in a hotel enterprise.

An analysis of the personnel policy and organizational structure of the “Oleksandriia” hotel was carried out, with a focus on the efficiency of staff functioning across different departments. Particular attention was paid to the systems of recruitment, adaptation, motivation, and professional development of employees.

The main problems and challenges for the HoReCa sector were identified: seasonal demand for hotel services, which leads to unstable workloads and the need for rapid staff adjustments; a shortage of qualified personnel, especially in smaller towns; a high turnover rate due to stressful working conditions and limited opportunities for

career growth; and the constant need for staff training to keep up with changing service standards and customer expectations.

The practical experience of the “Olexandria” hotel in personnel management was examined — from cooperation with recruitment agencies to internal processes of evaluation and staff training. The work of key departments interacting with personnel was analyzed, as well as an assessment of the staff based on criteria such as efficiency, discipline, and customer orientation.

The effectiveness of the proposed measures for the hospitality enterprise was assessed and justified, with a detailed explanation of why these actions should be implemented and what benefits they would bring to the hotel.

The evaluation of effectiveness demonstrates the potential to reduce costs, increase employee motivation, decrease staff turnover, and, as a result, improve service quality and hotel profitability.

Keywords: personnel management, hotel, motivation, efficiency, staff turnover, training, HR strategies

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	9
1.1 Аналіз діяльності готельних підприємств в Чернігівській області.....	9
1.2 Аналіз функціонування готелів в м. Прилуки.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «Олександрія»	20
2.1 Загальна характеристика готелю «Олександрія».....	20
2.2 Організаційно-технологічні аспекти діяльності готелю «Олександрія».....	22
2.3 Характеристика процесу обслуговування в засобі розміщення в готелі «Олександрія».....	28
2.4 Аналіз системи управління персоналом в готелі «Олександрія».....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ОЛЕКСАНДРІЯ»	40
3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід ефективного управління персоналом у готельному бізнесі.....	40
3.2 Розробка пропозицій щодо оптимізації кадрової політики та ключових HR-процесів в готелі «Олександрія».....	43
3.3 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів до мотивації, навчання та розвитку персоналу готелю «Олександрія».....	45
3.4 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок готельного та ресторанного бізнесу в Україні перебуває в періоді посиленої конкуренції, що стимулює пошук нових управлінських рішень [2]. Учасники індустрії гостинності змінюють підходи до організації обслуговування, орієнтуються на світові тренди автоматизації та персоналізації сервісу [14]. Додатково помітний вплив форс-мажорних обставин, зокрема безпекових і соціально-економічних, які ускладнюють роботу підприємств [9]. Модернізовані технології та новаторські формати взаємодії з гостями залежать від готовності персоналу діяти оперативно й професійно [24]. Тому якісний розвиток галузі заснований на переосмисленні кадрових процесів і застосуванні HR-інструментів, адаптованих до особливостей вітчизняного середовища [8].

Об'єкт дослідження - система управління кадровим потенціалом у готельному підприємстві, що визначає рівень конкурентоспроможності та довгострокову прибутковість.

Предмет дослідження в удосконаленні HR-політики, здатної підвищити результативність роботи колективу й позитивно вплинути на якість послуг .

Мета і завдання дослідження. Головна мета полягає у розробленні рекомендацій із формування ефективної кадрової стратегії, орієнтованої на покращений сервіс і зростання фінансових показників.

Досягнення поставленої мети передбачає:

- порівняльне оцінювання стану готельного бізнесу в Чернігівській області на прикладі обраного об'єкта;
- характеристику основних організаційно-технологічних процесів із виявленням проблемних зон;
- вивчення закордонного та українського досвіду регулювання кадрових процесів у готелях;
- формування рекомендацій щодо впровадження інноваційних HR-практик, спрямованих на мотивацію, навчання й розвиток персоналу;

— розрахунок очікуваного економічного ефекту внаслідок використання вдосконалених підходів до управління колективом.

Методи досліджень. Теоретичну базу сформовано на основі контент-аналізу фахових джерел, нормативно-правових документів і аналітики профільних асоціацій [1,4]. Практичні результати отримані з використанням статистичного, порівняльного й економіко-математичного аналізу показників діяльності конкретного готелю. Використано методи опитування, експертного оцінювання та SWOT-аналізу. Поглиблене вивчення внутрішньої документації дозволило встановити проблеми в системі управління персоналом і виявити напрями для її вдосконалення [16].

РОЗДІЛ 1

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Аналіз готельного бізнесу Чернігівської області

Готельний бізнес Чернігівської області станом на червень 2025 року є яскравим та болісним прикладом ринку, що функціонує в умовах екстремального стресу та глибокої, незворотної структурної трансформації. Щоб повною мірою досягнути поточний стан, необхідно детально розглянути його довоєнний потенціал, адже саме контраст із минулим найкраще ілюструє масштаб змін. Історично Чернігівщина була регіоном зі значними, хоча й не до кінця реалізованими, туристичними амбіціями. Її магнетизм базувався на трьох китах. По-перше, це тисячолітня історія Чернігова з його унікальними храмами домонгольської доби, такими як Спасо-Преображенський та Борисоглібський собори, що є кандидатами до списку світової спадщини ЮНЕСКО. По-друге, це козацька слава гетьманської столиці Батурина, що приваблювала поціновувачів історії та шкільні екскурсії. По-третє, це унікальна природа Полісся з тихоплинною, чистою Десною, що ідеально підходила для спокійного родинного відпочинку, сплавів на байдарках та риболовлі. Туристичний потік, відповідно, був різноманітним: від паломників та екскурсантів до невеликої кількості іноземців, переважно з Польщі, що шукали родинні корені, та Білорусі, яких приваблювала близькість та доступність відпочинку. Сама ж інфраструктура була вкрай неоднорідною: поряд із залишками велетенських радянських санаторіїв та турбаз, що повільно занепадали, поступово з'являлися сучасні приватні готелі, однак галузь загалом потребувала значних системних інвестицій для виходу на новий рівень якості.

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року стало для цієї тендітної екосистеми справжньою катастрофою. Перший етап, що охоплює лютий-квітень 2022 року, можна охарактеризувати лише як період тотального колапсу

та прямого фізичного руйнування. Північна частина області була окупована, а сам Чернігів опинився в облозі, зазнавши килимових обстрілів. Готелі миттєво перетворилися з місць відпочинку на об'єкти воєнної інфраструктури, гуманітарні штаби або прямі цілі. Деякі з них були примусово зайняті окупаційними військами та перетворені на казарми чи командні пункти, що після деокупації означало не лише пограбування, а й глибоке мінування та псування майна. Інші, особливо в Чернігові, стали прихистком для тисяч містян, що втратили житло, перетворивши свої ресторани на польові кухні, а холи — на інформаційні центри. Частина готельного фонду зазнала прямих влучань, а символом цих руйнувань став готель «Україна» в самому серці Чернігова — не просто будівля, а міський орієнтир, місце зустрічей, який був знищений ракетним ударом. На кінець цього етапу кількість функціонуючих готелів в області впала практично до нуля, а ринок припинив своє існування в комерційному сенсі, перейшовши у площину гуманітарної місії та виживання.

Другий етап, що розпочався після деокупації області у квітні 2022 року і тривав приблизно до середини 2023-го, став періодом болісної оцінки збитків та повільного, вкрай обережного відновлення. Перед власниками, які повернулися до своїх понівечених активів, постали нові виклики: пошук коштів на відновлення, робота в умовах тотальної економічної невизначеності та, найголовніше, повної відсутності традиційного туристичного попиту. Частина готелів, що зазнали критичних руйнувань, так і не змогли відновити роботу через непомірну вартість відбудови, зменшивши свою кількість на ринку надовго, якщо не назавжди. Інші заклади, переважно в самому Чернігові та менш постраждалих районах, почали поступово відновлювати роботу, часто власними силами. Цей процес був простимульований появою першої хвилі нового, специфічного попиту: до регіону почали приїжджати міжнародні журналісти, волонтери, представники гуманітарних місій та урядовці, яким потрібно було десь жити. Саме вони стали першими клієнтами готелів, що змогли запропонувати хоча б базові умови. Водночас величезна кількість

рекреаційних баз та готелів у північних районах залишилася закритою через близькість до кордону, відсутність попиту та зруйновану логістику.

Третій етап, що триває від середини 2023 року дотепер, — це період адаптації до «нової реальності» та глибокої поляризації ринку. Сьогодні готельний бізнес Чернігівщини є вкрай сегментованим. Умовно його можна розділити на три основні категорії. Перша — це відносно успішний сегмент якісних бізнес-готелів у самому Чернігові. На прикладі такого готелю, як Reikartz Chernihiv чи Park Hotel Chernihiv, проявляються сильні сторони бізнесу: сучасна матеріально-технічна база, впізнаваність бренду та високі стандарти обслуговування, що були закладені ще до війни. Це дозволило їм швидко переорієнтуватися на нову платоспроможну аудиторію і використати унікальну можливість. Їхня завантаженість у будні дні може сягати 70-80% завдяки повній переорієнтації на нового клієнта. Це іноземні інженери, що працюють над відновленням мостів, представники міжнародних гуманітарних організацій (ООН, USAID, Червоний Хрест), співробітники дипломатичних місій та іноземні журналісти. Для них ключовими є не туристичні принади, а функціональність: безперебійний інтернет (часто з резервуванням через Starlink), наявність потужного генератора, безпечний паркінг та надійне бомбосховище. Ці готелі стали бізнес-хабами, і їхня сила — у гнучкості та наявності інфраструктури (конференц-зали, ресторани). Водночас навіть для них існує загроза: раптова зміна безпекової ситуації може призвести до миттєвої евакуації міжнародних організацій, що одразу позбавить готель 90% його клієнтів і доходу.

Друга категорія — це готелі середнього класу та бюджетний сегмент в містах, як-от Чернігів, Ніжин, Прилуки. Вони перебувають у значно складнішому становищі. Їхніми клієнтами є переважно українці: відряджені фахівці з меншим бюджетом, люди, що приїжджають відвідати родичів-військових, транзитні пасажери. Тут найбільш оголені слабкі сторони. Для невеликого приватного готелю в районному центрі слабкою стороною є

гострий кадровий голод: знайти професійного адміністратора чи кухаря в містечку, звідки виїхала молодь, — величезна проблема. Це призводить до зниження якості сервісу. Основні загрози для них мають економічний характер: неконтрольоване зростання комунальних тарифів, низька купівельна спроможність місцевого населення та конкуренція з тіньовим ринком оренди квартир можуть призвести до банкрутства навіть без жодної ракети.

Третя, найбільш депресивна категорія, — це рекреаційні заклади: бази відпочинку, санаторії та котеджні містечка, розташовані переважно в мальовничих місцях вздовж Десни та в лісових масивах на півночі області. Типова база відпочинку радянського зразка демонструє цілий комплекс слабкостей: зношений номерний фонд, відсутність сучасних зручностей, залежність від сезонного попиту та повна невідповідність запитам нового ділового клієнта. Зараз ці заклади фактично простоюють. Постійною загрозою для них є обстріли прикордоння та діяльність ДРГ, що робить ведення будь-якого бізнесу там практично неможливим. Власники таких баз опинилися в пастці: їхні активи, що колись були цінністю, тепер генерують лише збитки. Навіть фундаментальна сила у вигляді унікального природного розташування є лише відкладеним активом.

На тлі закриття одних закладів відбувається і мікрозростання, але вже в нових форматах. Розуміючи, що інвестувати у будівництво великого класичного готелю надто ризиковано, підприємці почали створювати менші та гнучкіші об'єкти. Помітно зросла кількість апарт-готелів та квартир з сервісним обслуговуванням, що ідеально підходять для довгострокового проживання представників міжнародних місій. З'являються невеликі сімейні міні-готелі на 5-10 номерів, які мають нижчі постійні витрати та можуть гнучкіше реагувати на зміни попиту. Таким чином, хоча кількість традиційних готелів скоротилася, загальна кількість провайдерів послуг розміщення зазнає якісної трансформації.

Операційна діяльність готелів, що продовжують працювати, також кардинально змінилася. Маркетинг перейшов від глянцевого буклетів із

зображенням щасливих родин до суворих, прагматичних повідомлень у соціальних мережах. Замість реклами спа-процедур готелі тепер рекламують потужність свого генератора та глибину підвального укриття. Відгуки від представників поважних міжнародних організацій стали найціннішим рекламним інструментом. Управління персоналом перетворилося на щоденний виклик, а фінансове планування стало короткостроковим. Інвестиційний клімат практично відсутній, і розвиток, якщо і відбувається, то за рахунок власних коштів власників або невеликих кредитів на нагальні потреби.

Ключовими факторами, що впливають на зміну кількості та успішність готелів, є: перш за все, рівень безпеки, який визначає географію можливого ведення бізнесу; характер попиту, що вимагає не туристичних, а бізнес-послуг; доступ до фінансування (власні кошти, гранти, кредити) для ремонту та модернізації; і, нарешті, особиста стійкість та підприємницький хист власників.

Попри все, в довгостроковій перспективі потенціал регіону нікуди не зник, а навпаки, збагатився новим, трагічним, але потужним сенсом. Майбутнє готельного бізнесу тут нерозривно пов'язане з концепцією «пам'яті та відродження». Після завершення війни Чернігівщина може стати центром меморіального туризму світового значення. Уявні маршрути, що включатимуть відвідування підвалу в Ягідному, зруйнованого мосту на в'їзді до Чернігова, місць запеклих боїв, можуть привабити тисячі людей. Це вимагатиме створення абсолютно нової туристичної інфраструктури: підготовки спеціалізованих гідів, розробки етичних норм для таких турів, створення сучасних музеїв. Відродження історичних пам'яток, таких як храми Чернігова та палац у Батурині, набуде нового символізму — доказу непереможності культури. Саме на цьому унікальному поєднанні прадавньої історії та новітньої історії незламності й має будуватися майбутня туристична стратегія регіону, що дозволить залучити не лише українських, а й міжнародних туристів та інвесторів, перетворивши трагедію на потужний імпульс для розвитку.

1.2 Готельні підприємства міста Прилуки

Готельна індустрія Чернігівщини перебуває в динамічному процесі переорієнтації на нові умови функціонування [1]. Географічне розташування регіону, історико-культурна спадщина та перспективи транзитного туризму створюють привабливу базу для розгортання підприємств гостинності [2]. Експерти спостерігають ріст уваги до Чернігівської області, оскільки зміцнюється зацікавленість внутрішніх мандрівників, яким імпонують мальовничі локації та локальна кухня [3]. Утім, воєнні реалії, підвищені ризики й зміни в платоспроможності споживачів створюють нестійку ситуацію [4]. Тому суб'єкти ринку готельних послуг адаптуються через модернізовані формати сервісу, інтегрують інноваційні інструменти онлайн-бронювання, приділяють увагу безпеці гостей і персоналу [6]. Додатково зростає роль кадрового менеджменту, бо фінансова результативність залежить від злагодженої роботи фахівців [5]. Чернігівський регіон прагне закріпитися на мапі внутрішнього туризму завдяки конкурентному співвідношенню ціна/якість, наявності історичних і природних пам'яток, а також традиціям гостинності, сформованим протягом минулих десятиліть [7]. Водночас обласний центр і окремі районні осередки мають специфіку — в умовах безпекових викликів оборот відвідувачів є нерівномірним, а плани модернізації інфраструктури коригуються з урахуванням державних пріоритетів [9]. Сукупність цих факторів формує особливий портрет готельної сфери, де постає потреба не тільки в залученні інвестицій, а й у застосуванні системного підходу до розвитку людського капіталу [10]. Створюється середовище, орієнтоване на синергію сучасних технологій, управлінських компетентностей і врахування локальних умов [8].

Наступний матеріал присвячений аналізу стану готельного бізнесу Чернігівщини з акцентом на місті Прилуки. У підрозділі 1.1 наведено співставлення діяльності двох готелів, що функціонують на спільному ринку, — «Прилуки» та «Олександрія». Увага зосереджена на послугах, рівні

комфорту, маркетингових підходах і кадровій політиці [12]. Потім у підрозділі 1.2 йде обговорення викликів, які турбують індустрію гостинності Чернігівської області в період воєнних дій. Згідно з аналітичними звітами, діяльність суб'єктів сфери суттєво залежить від факторів безпеки, транспортної інфраструктури й розвиненості сервісів електронної комерції [13]. Чернігівська обласна адміністрація заохочує ініціативи з відновлення туристичних маршрутів, проте нестача кваліфікованого персоналу та сезонні коливання гальмують прогрес [14]. Комплексний аналіз сприятиме розумінню поточної ситуації й пошуку дієвих управлінських рішень, особливо в контексті подальшого відродження регіону [11].

Розгляд ринку готельних послуг Прилук має методологічне й практичне значення [9]. Місто знаходиться на перетині кількох маршрутів, що пов'язують столицю й інші райони Чернігівської області. Спостерігається активізація внутрішнього туризму, водночас зростає доля ділових поїздок, пов'язаних із службовими відрядженнями та волонтерськими ініціативами [2]. Бізнес-середовище Прилук відоме виробничими підприємствами, сільськогосподарською інфраструктурою та торговельними мережами, тому місто приваблює відвідувачів, яким потрібне розміщення на різні строки [10]. У подібних умовах попит на готельний сервіс корелює із загальною економічною кон'юнктурою регіону. Ті власники, котрі інвестують у технічне оновлення, маркетинг і персонал, отримують кращу репутацію та збільшують кількість лояльних клієнтів [14].

Історичний готель «Прилуки» функціонує тривалий час і має усталену аудиторію [9]. Архітектура будівлі вирізняється класичним стилем, номери оздоблені без надмірних елементів дизайну. Цінова політика орієнтована на середній сегмент, адже постояльці отримують базовий перелік послуг без розширеного переліку розваг [16]. Персонал характеризується невеликою плінністю кадрів, що забезпечує стабільність сервісу. Ряд експертів вказують на потребу розширити асортимент додаткових опцій, зокрема конгрес-сервіс,

програму сімейного відпочинку або партнерські знижки для туристичних груп [5]. Гості висловлюють позитивні відгуки стосовно розміщення поруч із транспортними вузлами, проте зауважують, що матеріально-технічна база застаріла [12]. Власники поступово здійснюють ремонтні заходи, але масштабні оновлення вимагають капіталовкладень і глибокої стратегічної концепції [4]. Бракує унікального позиціонування на тлі конкурентів, тому готель «Прилуки» розглядають як класичне рішення з помірним рівнем сервісу й нижчими розцінками [9].

Натомість готель «Олександрія» має інше позиціонування. Заснований відносно недавно, встиг залучити сучасні технологічні рішення для обслуговування клієнтів [1]. Адміністрація пропонує автоматизовані системи бронювання, цифрові опції для реєстрації, швидкі онлайн-платежі й програму лояльності [6]. Декор інтер'єрів виконаний у стилі модерн, передбачена зона для проведення конференцій і банкетів. Упор зроблено на бізнес-туризм, хоча «Олександрія» приваблює й гостей, які подорожують із сім'ями [2]. За підсумками опитувань, відвідувачі високо оцінюють компетенції персоналу й оперативну комунікацію, оскільки на рецепції забезпечується багатомовна підтримка [13]. Менеджери запровадили регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, удосконалюючи якість обслуговування [24]. Однак ціни відчутно перевищують середній рівень у місті, тому сегмент споживачів складають переважно бізнесмени й туристи, що орієнтуються на підвищені стандарти [9]. Установлено партнерські зв'язки з місцевими ресторанами та розважальними закладами, що дозволяє пропонувати гостям комплексні пакети [21]. Конкурентна перевага полягає в організації корпоративних заходів, подієвого туризму й конференцій, що забезпечує додаткові джерела доходу [2].

Результати порівняльного аналізу двох закладів демонструють відмінності в декількох аспектах:

- цінова політика. «Прилуки» зорієнтований на доступність, «Олександрія» — на преміум-сегмент;

- кадрова стратегія. «Прилуки» підтримує усталені традиції, «Олександрія» практикує регулярні тренінги й модернізовані підходи;
- набір послуг. У «Прилуках» базові зручності, «Олександрія» має конференц-сервіс, бізнес-послуги, додаткові онлайн-опції;
- технічні стандарти. «Прилуки» експлуатує будівлю історичного типу, «Олександрія» від початку облаштована під сучасні норми ДБН В.2.2-20:2008 [8];
- маркетингові стратегії. «Прилуки» переважно фокусуються на лояльних клієнтах, «Олександрія» активно працює із соціальними мережами й туристичними платформами [6].

Відмінності впливають на вибір гостя залежно від мети приїзду, тривалості перебування й бюджету [14]. Дослідники вважають, що поєднання двох форматів відповідає різним запитам: економному або більш вимогливому [15]. Маркетингова синергія може реалізуватися в спільній участі в регіональних заходах та формуванні туристичних пакетів [23]. Така взаємодія стимулює розвиток міста, створюючи імідж локації, де комфорт і якість обслуговування перебувають на належному рівні. Статистичні дані свідчать про зростання кількості відвідувачів, які прямують до Чернігівської області: за останні роки відмічалось незначне збільшення туристичних потоків, незважаючи на кризові чинники [10]. Помітний тренд на відновлення інтересу до локального туризму, коли мешканці центральних і південних регіонів обирають Прилуки для ознайомлення з культурними пам'ятками та відпочинку на природі. У подібному контексті обидва готелі мають перспективи розширення номенклатури послуг, але стикаються з проблемами формування конкурентного кадрового потенціалу [2].

Готель «Прилуки» потребує ребрендингу та оновлення внутрішнього простору для приваблення більш платоспроможної аудиторії [12]. Одночасно «Олександрія» має ризик зниження попиту серед пересічних гостей через завищену вартість [2]. Оптимальний сценарій — диверсифікувати пропозиції,

запровадивши різні цінові пакети й продумані маркетингові кампанії [4]. Власники усвідомлюють, що неможливо зберегти стабільність без уваги до рівня підготовки персоналу [24]. Суспільні й економічні трансформації вимагають нових HR-стратегій, спрямованих на підтримку й розвиток кваліфікованих фахівців, які здатні працювати в стресових умовах [5].

Порівняльний SWOT-аналіз готелів «Прилуки» та «Олександрія» демонструє дві кардинально різні стратегії виживання та розвитку на спільному ринку, де сильні сторони одного закладу часто є дзеркальним відображенням слабкостей іншого. Сильні сторони готелю «Прилуки» коріняться в його історії та стабільності: це впізнаваність, тривалий час функціонування, наявність лояльної аудиторії та стабільний персонал. Ключовою перевагою є також чітка цінова політика, орієнтована на економ- та середній сегменти, що робить його доступним для широкого кола невимогливих гостей. Натомість сила «Олександрії» полягає в її сучасності та технологічності. Модерна інфраструктура, використання автоматизованих систем бронювання, професійний персонал та наявність додаткових бізнес-послуг, як-от конференц-зал, дозволяють їй міцно утримувати преміум-сегмент та залучати платоспроможних корпоративних клієнтів.

Аналогічний контраст спостерігається і в слабких сторонах. Головним недоліком «Прилук» є його застаріла матеріально-технічна база та обмежений набір послуг, що робить його неконкурентним у боротьбі за більш вимогливу аудиторію. Сюди ж додається слабкий маркетинг та відсутність унікального позиціонування, крім «класичного та доступного» варіанту. Водночас слабкість «Олександрії» є зворотним боком її переваг — висока ціна робить її недоступною для масового туриста, а сильна залежність від вузької ніші бізнес-клієнтів створює ризики в разі коливань ділової активності.

Розглядаючи можливості, обидва готелі мають різні вектори розвитку. Для «Прилук» відкривається перспектива ребрендингу та перетворення на нішевий бутик-готель з акцентом на історичному шармі, що може привабити

поціновувачів автентичності. Також є можливість стати ключовим гравцем у сегменті бюджетного групового туризму, укладаючи партнерства з туристичними операторами. Для «Олександрії» основна можливість полягає в повному домінуванні на ринку корпоративних послуг (MICE) у Прилуках та районі, а також у залученні платоспроможних іноземних спеціалістів, що працюють у регіоні. Розвиток власних подієвих заходів та розширення партнерських мереж може ще більше зміцнити її ринкові позиції.

Загрози для обох закладів є як спільними, так і індивідуальними. Спільною є загальна безпекова ситуація в регіоні, що може в будь-який момент зупинити діяльність. Однак специфічні загрози відрізняються. Для «Прилук» головна загроза — це поступова втрата конкурентоспроможності й ризик стати «музеєм», нездатним задовольняти сучасні потреби гостей, що посилюється економічною нестабільністю та низькою платоспроможністю його цільової аудиторії. Для «Олександрії» ж ключова загроза — це різке скорочення корпоративних бюджетів на відрядження та заходи внаслідок економічного спаду, а також можлива поява нового, настільки ж сучасного конкурента, що змусить її або знижувати ціни, або втрачати клієнтів.

Таким чином, загальний висновок. Місто Прилуки демонструє приклад обмеженого за масштабом, проте доволі активного ринку готельних послуг, де співіснують заклади різного формату. Сегментні відмінності створюють можливість охопити ширшу аудиторію, проте є сенс підвищувати привабливість обох локацій завдяки інноваційним підходам до сервісу й кадрового менеджменту. Досвід «Олександрії» підтверджує, що технологічна модернізація й уважне ставлення до персоналу підвищує конкурентоспроможність. Разом із цим старіший готель «Прилуки» зберігає історичний шарм, але вимагає суттєвих змін у концепції. Диверсифікація, формування туристичних пакетів, співпраця з місцевими підрозділами культури та створення єдиного інформаційного простору можуть стати драйверами розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОЛЕКСАНДРІЯ»

2.1 Загальна характеристика готелю «Олександрія»

Готель-ресторан «Олександрія» знаходиться у місті Прилуки, Чернігівської області за адресою вулиця 1-го Травня. Він розташований у центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ як для мешканців, так і для приїжджих гостей. Неподалік знаходяться основні адміністративні установи, а також культурні та історичні пам'ятки міста, що робить локацію зручною як для туристів, так і для осіб, що перебувають у Прилуках із діловими візитами. Окрім цього, поруч розташовані зупинки громадського транспорту, аптеки, магазини та банківські установи.

Готельний фонд «Олександрії» представлений затишними номерами, оформленими в класичному стилі. Готель пропонує стандартні номери, покращені категорії, а також просторі люкси. Усі номери оснащені сучасними зручностями: кондиціонером, телевізором, холодильником, електрочайником, феном, санвузлом із гарячим водопостачанням, косметичними наборами та рушниками. Додатково в номерах передбачено доступ до безкоштовного Wi-Fi, а також щоденне прибирання та зміна постільної білизни за потреби. В деяких номерах передбачені робочі столи для зручності бізнес-гостей.

Інфраструктура готелю охоплює ресторан із великим банкетним залом, барну зону, літню терасу, зону барбекю, сад, безкоштовну стоянку під відеоспостереженням, а також дитячий майданчик. Ресторан готелю спеціалізується на європейській та українській кухні. В меню присутні страви, приготовані за традиційними та авторськими рецептами. Готель користується популярністю серед місцевих жителів завдяки можливості організації святкувань — днів народжень, весіль, хрестин, корпоративів. Банкетний зал розрахований приблизно на 100 гостей і може бути адаптований під різні типи подій. Літня тераса та озеленена територія дозволяють створити комфортну атмосферу в теплу пору року.

Основними категоріями гостей є особи, що приїжджають до міста з діловими візитами, туристи з інших регіонів, а також місцеві жителі, які орендують готельні або ресторанны приміщення для святкувань та урочистих подій. Готель також часто приймає спортсменів, артистів, учасників фестивалів та культурних подій, що проходять у Прилуках. Частина постійних клієнтів – це організації, які проводять тренінги, ділові зустрічі або розміщують своїх працівників під час відряджень.

Готель працює цілодобово без вихідних. Заїзд у номер здійснюється з 12:00, виїзд – до 10:00. У період літнього сезону та святкових днів спостерігається зростання заповнюваності номерного фонду через підвищений попит на проведення весіль та банкетів. Найменша завантаженість традиційно припадає на січень і лютий. Завдяки ресторанній частині та локальній популярності, готель підтримує стабільний рівень відвідуваності навіть у міжсезоння.

Керівництво готелю-ресторану «Олександрія» приділяє велику увагу підбору, адаптації та професійному розвитку персоналу. Персонал поділений на адміністративно-управлінський, обслуговуючий та технічний. Адміністративну функцію виконує директор готелю, в підпорядкуванні якого знаходяться адміністратори рецепції, менеджер ресторану, старші офіціанти, покоївки, кухарі, прибиральниці, охоронці та технічний персонал. У готелі діє система зміни черг, яка дозволяє забезпечити безперервне обслуговування клієнтів. Внутрішні комунікації побудовані на принципах підзвітності та чіткої ієрархії.

Працівники проходять первинний інструктаж, а також мають змогу відвідувати додаткові навчальні курси та тренінги, переважно з ініціативи керівництва або при співпраці з місцевими освітніми закладами. Висуваються вимоги до охайного зовнішнього вигляду, ввічливості, володіння українською мовою, а в окремих випадках – базовим рівнем англійської. Оплата праці здійснюється за погодинною або змішаною системою залежно від посади, з

нарахуванням премій за якість роботи, ініціативність та позитивні відгуки гостей.

Управління персоналом здійснюється на основі поєднання традиційних підходів і гнучких методів мотивації. Ключовим завданням керівництва є підтримання командного духу, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності роботою. Для цього використовується практика неформального зворотного зв'язку, внутрішнє оцінювання ефективності праці, обговорення результатів та пропозицій під час регулярних зібрань. У випадку конфліктних ситуацій адміністрація прагне оперативно вирішувати суперечності шляхом діалогу та консультацій.

2.2 Організаційно-технологічні аспекти діяльності готелю «Олександрія»

Готель-ресторан «Олександрія» у місті Прилуки Чернігівської області є одним із найвідоміших і найпопулярніших готелів в регіоні. Його цінують як місцеві мешканці, так і гості міста за комфорт, зручне розташування та високу якість обслуговування. Хоча він не позиціонується як п'ятизірковий, його сервіс, рівень гостинності та інфраструктура дозволяють конкурувати з багатьма обласними готелями вищої категорії. Готель орієнтований на прийом як індивідуальних туристів, так і організованих груп, гостей ділових заходів, а також клієнтів, що проводять в ньому урочисті події — весілля, корпоративи, хрестини, дні народження.

Асортимент послуг «Олександрії» охоплює базові готельні послуги, повний ресторанний сервіс, додаткові побутові сервіси та організацію масових заходів. До основного переліку входить розміщення у комфортабельних номерах, щоденне прибирання приміщень, заміна постільної білизни й рушників, а також доступ до бездротового інтернету, який покриває всю територію готелю. Номери різняться за класом — від стандартних одномісних і двомісних до покращених варіантів і номерів категорії «люкс». У кожному

номері є все необхідне для комфортного перебування: телевізор, кондиціонер, холодильник, санвузол із душем або ванною, косметичні засоби, тапочки, фен, стіл для роботи, телефон для внутрішнього зв'язку з рецепцією та рестораном. У вартість проживання входить континентальний сніданок, який подається в ресторані готелю, або, за попереднім запитом, може бути доставлений у номер.

Серед додаткових послуг готелю варто відзначити розгалужену інфраструктуру ресторанної частини. У складі комплексу функціонує великий банкетний зал, який можна трансформувати під різні формати заходів — від весіль до бізнес-презентацій. Зал обладнаний сучасною аудіоапаратурою, освітленням та декоративним оформленням. Також працює окрема зала для щоденного харчування гостей та барна зона з асортиментом алкогольних і безалкогольних напоїв. У літній період особливою популярністю користується тераса з видом на озеленену територію — вона часто використовується для проведення фотосесій, романтичних вечерь або виїзних церемоній. Кухня ресторану спеціалізується на українських стравах із локальних продуктів, а також має європейське меню, що дозволяє задовольнити смаки різних гостей.

Для гостей, що прибувають на власному транспорті, на території облаштовано безкоштовну стоянку, що охороняється. Окрім цього, адміністрація може надати допомогу в замовленні таксі, організації трансферу з залізничного вокзалу, а також бронюванні квитків. У готелі діє послуга індивідуального харчування (з урахуванням дієтичних чи релігійних вимог), доставка їжі в номер, послуги з прасування та прання одягу, виклик майстра на місце, а також організація екскурсій Прилуками та навколишніми історичними пам'ятками Чернігівщини.

Готель приймає замовлення на повний супровід урочистих подій — від оформлення залу до музичного супроводу та ведучого. Завдяки гнучкому підходу до клієнта та комплексному підходу до організації подій, готель-ресторан «Олександрія» отримав позитивну репутацію серед жителів міста та навколишніх районів, а також гостей із Київської, Полтавської та Сумської

областей. Часто його обирають для проведення виїзних весіль, адже він має все необхідне — номери для гостей, простору територію, якісний ресторан, професійне обслуговування та привабливу ціну.

Особлива увага приділяється чистоті та естетиці приміщень. Персонал забезпечує регулярне прибирання, оновлення декоративного оздоблення та контроль технічного стану обладнання. У готелі дотримуються внутрішніх стандартів щодо часу прибирання, обслуговування клієнтів та відповідності меню нормам якості. Рівень сервісу постійно удосконалюється на основі відгуків гостей, щомісячного аналізу скарг і пропозицій, а також власного контролю з боку адміністрації.

Таким чином, готель-ресторан «Олександрія» надає весь спектр послуг, які відповідають сучасним потребам гостей — як у частині проживання, так і в організації заходів, харчування, побутового обслуговування та забезпечення дозвілля. Незважаючи на регіональний масштаб, він демонструє приклад ефективного готельного менеджменту та орієнтації на клієнта.

Таблиця 2.1 - Характеристика номерного фонду готелю "Олександрія"

Категорія номеру	Кількість номерів	Площа, м ²	Вартість за добу, грн	Особливості
Стандартний	8	18–22	900–1 100	Зручне планування, телевізор, кондиціонер, санвузол з душовою кабіною, косметичні засоби
Покращений	4	22–28	1 200–1 400	Просторіше планування, нові меблі, міні-холодильник, більший телевізор, фен
Напівлюкс	2	30–35	1 600–1 800	Зона відпочинку, розділення спальні та вітальні, підлога з ламінату, панорамні вікна
Люкс	1	40–45	2 000–2 200	Окрема спальня, вітальня з диваном, розширений санвузол, халати, капці, чайний набір
Весільний номер	1	45–50	2 500–2 800	Романтичне оформлення, джакузі, дзеркальна стеля, велике ліжко, квіти та шампанське за запитом

Готель-ресторан «Олександрія» має чітко організовану структуру служб, що забезпечують безперебійне функціонування комплексу та високий рівень обслуговування гостей. Кожна служба виконує конкретні завдання, формуючи цілісну систему гостинності, де комфорт і професіоналізм персоналу є пріоритетними.

Основною є служба прийому і розміщення (Front Office), яка є першою точкою контакту гостей із готелем. Працівники цієї служби займаються реєстрацією гостей, оформленням поселення, наданням інформації щодо послуг, організацією виїзду та проведенням розрахунків. Робота Front Office організована у три зміни та здійснюється цілодобово. До складу служби входять адміністратори, консьєржі, швейцари та керівник зміни. Ефективність цієї служби безпосередньо впливає на перше враження про «Олександрію», оскільки саме тут гості відчувають рівень сервісу.

Служба управління номерним фондом (Housekeeping) відповідає за чистоту та порядок у номерах і загальних зонах готелю. Працівники служби щоденно проводять прибирання, слідкують за технічним станом приміщень, забезпечують необхідними витратними матеріалами. Вона також організовує роботу пральні та хімчистки, що дозволяє підтримувати бездоганну чистоту постільної білизни та рушників. До служби входять покоївки, прибиральники громадських зон, супервайзери та працівники пральні. Їхня робота створює комфортну атмосферу для кожного гостя.

Служба ресторанного господарства об'єднує всі заклади харчування «Олександрії» — ресторан, бар, а також послуги обслуговування номерів і організацію банкетів, фуршетів і святкових заходів. У цій службі працюють кваліфіковані кухарі, офіціанти, бармени, менеджери залів і банкетні організатори. Якість страв і рівень обслуговування є важливою складовою іміджу готелю, приваблюючи як відвідувачів, так і жителів міста.

Інженерно-технічна служба підтримує роботу всіх технічних систем готелю — опалення, вентиляції, кондиціонування, водопостачання,

електропостачання та аварійних систем. Також вона проводить планові ремонти, усуває неполадки та забезпечує безперебійну роботу інженерних мереж. Завдяки злагодженій діяльності інженерів гості мають умови для безперешкодного перебування у комфортному середовищі.

Комерційна служба «Олександрії» відповідає за просування готелю на ринку, роботу з корпоративними клієнтами, продажі номерів і додаткових послуг. Вона аналізує ринкову ситуацію, розробляє маркетингові стратегії, програми лояльності та спеціальні акції, що дозволяє утримувати високий рівень заповнюваності та конкурувати з іншими місцевими готелями.

Адміністративна служба займається загальним управлінням, контролем фінансів, кадровою політикою та юридичним супроводом. Вона координує роботу всіх підрозділів, забезпечує дотримання стандартів обслуговування, планує розвиток готелю-ресторану в довгостроковій перспективі.

Служба безпеки відповідає за охорону гостей, персоналу та майна, організовує відеоспостереження, контроль доступу та дотримання норм протипожежної безпеки. Професіоналізм співробітників безпеки гарантує спокій і захищеність для відвідувачів і працівників.

Готель-ресторан «Олександрія» — це комплекс середніх розмірів, який включає два поверхи для розміщення гостей і розважальну частину. На першому поверсі розташовані рецепція, лобі-бар та ресторан, де відвідувачі можуть насолодитись місцевою кухнею. Другий поверх займають номери різних категорій із комфортним інтер'єром. Готель також має паркінг на кілька автомобілів, технічні та службові приміщення, пральню. Для зручності гостей передбачено бездротовий інтернет і сучасні системи комунікацій.

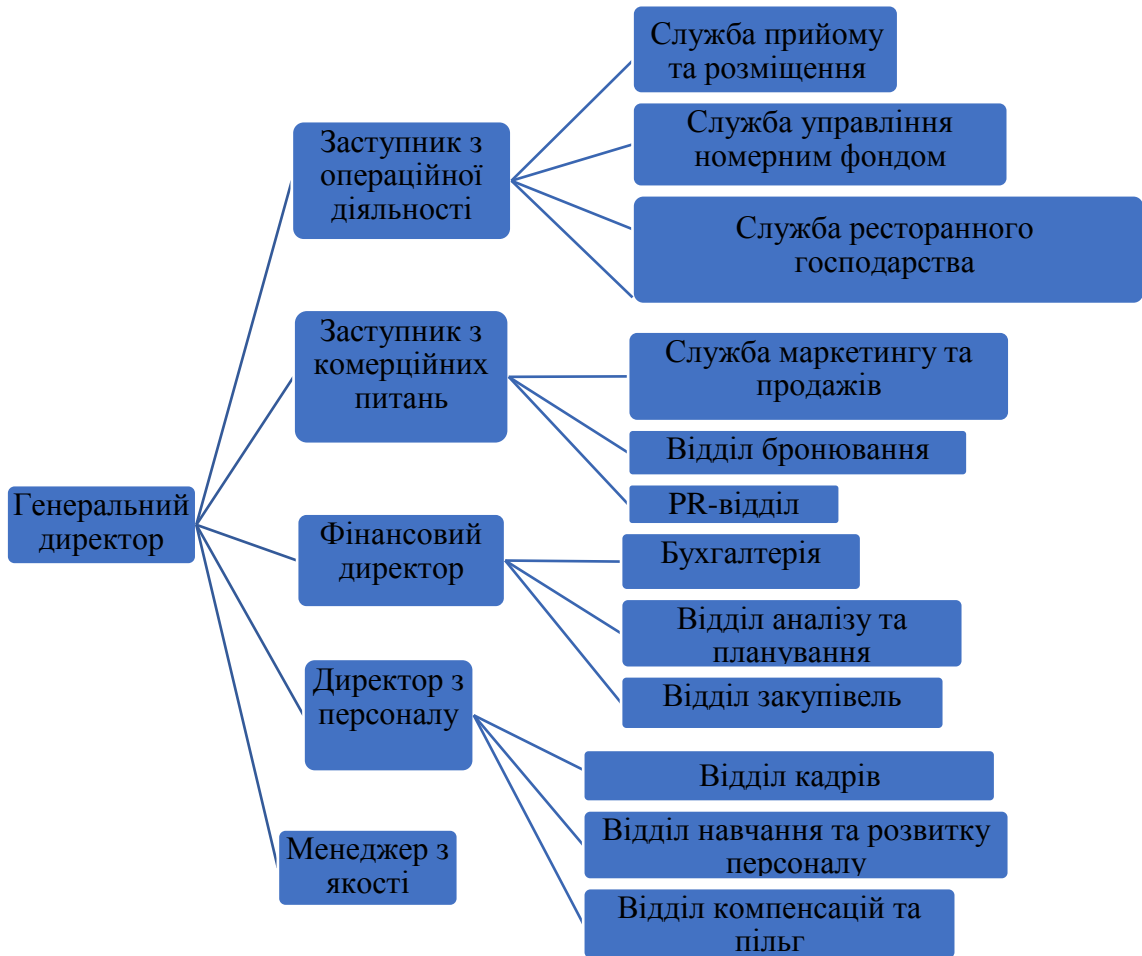


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління готелю «Олександрія»

Організаційна структура «Олександрії» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективне управління і координацію роботи підрозділів. На чолі стоїть директор, якому підпорядковуються заступники з операційної діяльності, комерційних питань, фінансовий директор і керівник служби персоналу. Заступник з операцій контролює роботу служб прийому, обслуговування номерного фонду, ресторанного господарства. Заступник з комерції відповідає за маркетинг, продажі, бронювання і PR. Фінансовий директор керує бухгалтерією, плануванням та контролем витрат. Директор з персоналу відповідає за підбір, навчання, мотивацію та розвиток співробітників. Окремо підпорядковані директору служби безпеки, інженерно-технічна служба та юридичний відділ.

Завдяки такій структурі «Олександрія» успішно підтримує високий рівень сервісу, оперативно вирішує виробничі та організаційні питання, створюючи комфортні умови для гостей і персоналу.

2.3 Характеристика процесу обслуговування споживачів в готелі «Олександрія»

Технологічний процес обслуговування гостей у готелі-ресторані «Олександрія» відзначається високою якістю сервісу та чіткою послідовністю дій. Служба прийому та розміщення є ключовою, оскільки забезпечує перший і останній контакт гостя із готелем. Процес починається з зустрічі гостя швейцаром, який допомагає з багажем і супроводжує до рецепції. При індивідуальному заїзді гостя вітає адміністратор, пропонуючи напій або комплімент від готелю. Реєстрація передбачає перевірку бронювання, заповнення реєстраційної картки, перевірку документів та видачу ключа від номера. Для пришвидшення процедури використовується система попередньої онлайн-реєстрації через офіційний сайт або мобільний додаток.

Для VIP-гостей передбачена окрема процедура: зустріч з менеджером з гостинності, реєстрація безпосередньо в номері та надання привітального набору (фрукти, напої). Після реєстрації гостя супроводжують до номера, ознайомлюючи з його особливостями та додатковими послугами. Виселення проводиться до 12:00, однак для учасників програми лояльності можливий пізній виїзд без додаткової оплати.

Бронювання номерів здійснюється через офіційний веб-сайт, телефонний центр, електронну пошту, а також через партнерські туристичні агентства та онлайн-системи бронювання. Відділ бронювання працює цілодобово, забезпечуючи оперативну обробку запитів (15-20 хвилин при електронному зверненні). Для керування бронюваннями використовується сучасна система PMS, інтегрована з каналами продажів. Важливою особливістю є індивідуальний підхід до кожного гостя: додаткові побажання фіксуються у

системі для подальшого врахування під час обслуговування. Для підтвердження бронювання застосовуються передоплата, гарантія кредитною карткою або гарантійний лист від компанії.

Таблиця 2.2 - Аналіз каналів бронювання готелю "Олександрія"

Канал бронювання	Частка бронювань, %	Середня тривалість перебування, днів	Середній чек, грн	Відсоток скасувань, %
Офіційний сайт	40	2,5	4 200	3,8
Телефон	25	3,0	5 000	2,5
ОТА (Booking.com, Expedia)	20	2,0	3 800	6,5
Корпоративні партнери	10	4,0	6 500	1,2
Туристичні агентства	5	5,0	4 800	2,0

Найефективнішими каналами бронювання з погляду прибутковості для готелю «Олександрія» є корпоративні партнери та телефонні бронювання, хоча найбільшу частку займає офіційний сайт. Для управління бронюваннями та ресурсами використовується сучасне програмне забезпечення Opera PMS, інтегроване з модулями продажів, управління доходами та контролю інвентарю. Для ресторанного обслуговування застосовується система Micros RES. Безпеку забезпечують електронні замки SALTO та відеоспостереження Bosch. Для внутрішньої комунікації співробітників використовується платформа HotSOS, а для взаємодії з гостями – мобільний додаток готелю.

Основною послугою є проживання з щоденним прибиранням та сніданком у форматі «шведський стіл». Прибирання номерів проводиться з 9:00 до 16:00 з урахуванням побажань гостей, для номерів вищої категорії передбачено додаткове вечірнє прибирання (turndown service). Сніданки сервіруються в ресторані з 6:30 до 10:30 у будні дні та з 7:00 до 11:00 у вихідні,

а для гостей люксів доступна подача сніданку в номер без додаткової плати. Працює цілодобовий room service.

Консьєрж-сервіс є однією з візитних карток готелю. Консьєржі, що є членами міжнародної асоціації Les Clefs d'Or, працюють цілодобово і допомагають гостям з бронюванням ресторанів, квитків на культурні події, організацією екскурсій і шопінг-турів, обслуговуючи кількома мовами. Для гостей доступні послуги трансферу на автомобілях преміум-класу та оренда авто. Для сімей з дітьми передбачено дитяче меню, послуги няні та ігрові зони. Всі послуги відповідають чинним стандартам туристичного обслуговування.

Важливою особливістю сервісу є індивідуальний підхід до кожного гостя. Персонал веде базу даних постійних клієнтів із фіксацією їхніх вподобань, що дозволяє передбачати побажання та створювати атмосферу домашнього комфорту. Технологічний процес надання послуг базується на високій якості та прогнозуванні потреб гостей, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

2.4 Аналіз системи управління персоналом в готелі «Олександрія»

Система управління готелю-ресторану «Олександрія» поєднує централізований і децентралізований підходи. Стратегічні рішення ухвалює керівництво, тоді як тактичні та оперативні – керівники відділів і служб. Це забезпечує оперативність реагування на місцеві виклики з одночасним дотриманням загальної стратегії розвитку. Основні напрями управління охоплюють операційну діяльність (щоденна робота готелю та ресторану), маркетинг (просування послуг, формування тарифів), кадрову політику (підбір та розвиток персоналу), фінанси (контроль доходів і витрат) та стратегічне планування (довгострокові цілі).

Прийняття рішень відбувається за чітко регламентованим алгоритмом із застосуванням сучасних інформаційних технологій, які надають керівникам актуальні аналітичні дані в режимі реального часу.

Маркетингова стратегія «Олександрії» спрямована на забезпечення високої завантаженості номерного фонду і ресторану, а також максимізацію прибутку. Основна цільова аудиторія — бізнес-туристи, VIP-клієнти, учасники конференцій, молодята та заможні туристи. Готель позиціонується як історичний об'єкт із багатою традицією, який поєднує комфорт і сучасні технології. У цифровому маркетингу активно використовуються офіційний вебсайт, системи онлайн-бронювання, соціальні мережі, таргетована реклама, email-розсилки, а також програма лояльності для постійних клієнтів.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності маркетингової діяльності готелю "Олександрія" за 2023-2024 рр [11].

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка, %
Середня завантаженість, %	55,0	60,5	10
Середня вартість номера (ADR), грн	1800	1950	8,3
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	990	1180	19,2
Коефіцієнт повторних відвідувань, %	20,0	24,0	20
Індекс задоволеності гостей (CSI), бали	4,3	4,5	4,7
Частка онлайн-бронювань, %	35,0	40,0	14,3
Рентабельність маркетингових витрат (ROMI), %	150	170	13,3

Як видно з таблиці 2.3, маркетингова діяльність готелю-ресторану «Олександрія» демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками. Особливо помітне зростання доходу на доступний номер (RevPAR) на 19,2% та коефіцієнта повторних відвідувань на 20%, що свідчить про ефективність тарифної політики та програми лояльності.

Система мотивації персоналу в «Олександрії» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, що відповідає або дещо перевищує середньоринковий рівень у регіоні, бонусну систему за досягнення ключових показників, а також доплати за володіння іноземними мовами. Нематеріальна

мотивація представлена корпоративною культурою, програмами підвищення кваліфікації, можливостями професійного росту та визнанням заслуг працівників. Соціальний пакет включає медичне страхування, пільгове харчування та додаткові відпустки за стаж роботи.

Ефективність системи мотивації підтверджується низьким рівнем плинності кадрів, який у 2024 році становив близько 14%, що є значно нижчим за середньорегіональний показник у готельно-ресторанній сфері (25-30%).

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз цінової політики готелю "Олександрія" та конкурентів (станом на квітень 2024 р.) [19,22,25,26,29]

Категорія номеру	Олександрія	Десна	Турист	Україна	Профспілковий
Економ, грн/доба	900–1 100	850–1 000	900–1 100	950–1 150	900–1 050
Покращений, грн/доба	1 200–1 400	1 100–1 300	1 150–1 350	1 200–1 400	1 150–1 350
Люкс, грн/доба	1 600–1 800	1 500–1 700	1 550–1 750	1 600–1 800	1 500–1 700
Сімейний Люкс, грн/доба	2 000–2 200	1 900–2 100	1 950–2 150	2 000–2 250	1 900–2 100
Середня вартість сніданку, грн	120	110	115	120	110
Коефіцієнт цінової еластичності	0,85	0,82	0,83	0,84	0,82
Індекс співвідношення "ціна-якість"	4,7	4,5	4,6	4,6	4,5

За рівнем цін готель-ресторан «Олександрія» займає середню позицію серед конкурентів регіону — його тарифи вищі за ціни на номери у місцевих готелях Чернігова та Ніжина, але залишаються доступними для більшості відвідувачів Прилук. Це пояснюється сучасним ремонтом, комфортними умовами номерів та додатковими послугами, які пропонує «Олександрія».

Індекс співвідношення «ціна-якість» на рівні 4,7 свідчить про високу оцінку гостей щодо сервісу та вартості проживання.

Коефіцієнт цінової еластичності (0,85) вказує на відносно нееластичний попит, що дозволяє підтримувати стабільні ціни без значного зниження завантаженості. Важливим елементом цінової політики є використання систем управління доходами, які допомагають оптимізувати тарифи залежно від сезону, подій та попиту, що сприяє максимізації доходу на доступний номер (RevPAR).

Готель активно працює з різними каналами дистрибуції — власним веб-сайтом, популярними системами бронювання (OTA), а також корпоративними партнерами, що дозволяє оптимізувати структуру продажів та мінімізувати комісійні витрати.

Таким чином, цінова політика «Олександрії» є збалансованою, гнучкою та ефективною, що підтверджується позитивною динамікою показників завантаженості та доходності.

Готель-ресторан «Олександрія» у місті Прилуки Чернігівської області активно працює над удосконаленням якості обслуговування та впровадженням інноваційних рішень, що допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним на регіональному ринку готельних послуг середнього та преміум-сегменту. У ході практики було детально вивчено систему інновацій, які впроваджені в готелі за останні роки для покращення обслуговування гостей, оптимізації роботи персоналу та підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу загалом.

Одним із ключових інноваційних рішень є впровадження сучасної системи управління готелем (Property Management System – PMS), яка інтегрує всі основні операційні процеси: бронювання, реєстрацію та виписку гостей, управління номерним фондом, тарифами та взаємодію з онлайн-каналами продажів. Завдяки хмарним технологіям система забезпечує доступ до інформації з будь-якого пристрою, підвищує швидкість обміну даними між

відділами та знижує витрати на обслуговування. Вбудований модуль аналітики дозволяє прогнозувати завантаженість, оптимізувати ціни та оцінювати ефективність маркетингових заходів.

В «Олександрії» також впроваджено систему безконтактного обслуговування гостей, що включає мобільний додаток для онлайн-реєстрації та виписки, електронні ключі, безконтактну оплату та цифрові інформаційні кіоски у рецепції. Це підвищує рівень комфорту та безпеки, а також звільняє персонал від рутинних операцій, що дає змогу зосередитись на персоналізованому сервісі.

Особливу увагу приділено впровадженню системи «розумний номер» у категоріях «люкс», що дозволяє гостям керувати освітленням, кліматом, мультимедійними пристроями через планшет або смартфон, та функція «Не турбувати» для оптимізації роботи обслуговуючого персоналу.

В межах екологічної політики готель-ресторан використовує систему енергоменеджменту, що регулює споживання електроенергії відповідно до завантаженості і зовнішніх умов. На даху встановлені сонячні панелі, які частково забезпечують комплекс електроенергією, а система збору дощової води застосовується для технічних потреб і поливу території.

У ресторанній частині «Олександрії» впроваджено інноваційну систему управління запасами продуктів, що оптимізує закупівлі, мінімізує відходи та контролює терміни зберігання. Для гостей доступне цифрове меню з QR-кодами, яке містить детальну інформацію про склад страв, калорійність та алергени.

Для підвищення якості обслуговування застосовується CRM-система, що аналізує вподобання гостей, історію їх візитів і формує персоналізовані пропозиції. Це дозволяє створювати індивідуальний досвід перебування, що цінують відвідувачі готелю-ресторану.

Отже, готель-ресторан «Олександрія» у Прилуках демонструє системний підхід до впровадження інновацій, що підвищують рівень комфорту гостей,

оптимізують внутрішні процеси, покращують енергоефективність і безпеку, а також сприяють персоналізації сервісу. Така стратегія дає змогу утримувати лідерські позиції на місцевому ринку гостинності та відповідати сучасним вимогам клієнтів.

Безпека гостей та персоналу є одним із пріоритетних напрямків діяльності готельно-ресторанного комплексу «Олександрія». Підприємство реалізує комплексний підхід до забезпечення безпеки, що охоплює фізичну безпеку, пожежну безпеку, інформаційну безпеку, санітарно-епідеміологічну безпеку та безпеку харчування. З огляду на зростаючі вимоги до безпеки готельного бізнесу, особливо в сегменті середнього та преміум рівня, «Олександрія» постійно вдосконалює існуючі системи та впроваджує сучасні технології, спрямовані на запобігання потенційним загрозам і оперативне реагування на надзвичайні ситуації. Всі системи безпеки функціонують відповідно до чинних національних та міжнародних стандартів, зокрема ISO 22000:2018 (управління безпечністю харчових продуктів), ISO/IEC 27001:2013 (управління інформаційною безпекою) та ДБН В.2.5-56:2014 (системи протипожежного захисту).

Фізична безпека «Олександрії» забезпечується комплексною системою, що включає сучасні технічні засоби та організаційні заходи відповідно до вимог ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» та рекомендацій Всесвітньої туристичної організації. Готель обладнано системою відеоспостереження, що охоплює публічні зони, входи і виходи, периметр будівлі, парковки та службові приміщення. Відеокамери високої роздільної здатності передають зображення в режимі реального часу на центральний пульта охорони, а архів зберігається на захищених серверах з обмеженим доступом.

Контроль доступу реалізовано за допомогою електронних карт-ключів для гостей і електронних перепусток для персоналу з диференційованим доступом до зон, що необхідні для виконання службових обов'язків. Гостеві

карти програмуються на конкретний номер і спільні зони та автоматично деактивуються після виїзду гостя.

У «Олександрії» функціонує власна служба безпеки, яка працює цілодобово. Персонал проходить регулярні тренінги з врегулювання конфліктів, надання першої допомоги, евакуації та протидії загрозам. Готель також співпрацює з приватними охоронними агентствами та правоохоронними органами.

Пожежна безпека забезпечується технічними системами та організаційними заходами, що відповідають вимогам ДБН В.2.5-56:2014 та ДСТУ EN 54. Будівля оснащена автоматичною пожежною сигналізацією з детекторами диму і тепла, системою оповіщення, спринклерною системою в публічних зонах та газовою системою пожежогасіння в серверних приміщеннях. Є чітко позначені шляхи евакуації, аварійне освітлення, вогнестійкі двері, а також плани евакуації та пожежне обладнання на кожному поверсі. Персонал регулярно проходить навчання з пожежної безпеки та бере участь у тренуваннях з евакуації.

Інформаційна безпека у готельно-ресторанному комплексі забезпечується комплексом заходів для захисту персональних даних гостей та операційної інформації відповідно до ISO/IEC 27001:2013 і українського законодавства про захист персональних даних. Впроваджено сертифіковану систему PCI DSS для безпеки платіжних даних. Система містить багаторівневу аутентифікацію, шифрування даних, сегментацію мережі, регулярні оновлення та контроль доступу з фіксацією дій. Здійснюється резервне копіювання даних із географічним розподілом зберігання.

У межах санітарно-епідеміологічної безпеки в «Олександрії» реалізовані протоколи регулярної дезінфекції публічних зон, застосування бактерицидних ламп, очищення повітря, безконтактних технологій обслуговування, медичного контролю персоналу та наявності засобів індивідуального захисту й антисептиків.

Безпека харчування забезпечується через систему HACCP, що відповідає стандартам ISO 22000:2018 та національному законодавству. Впроваджується аналіз ризиків і контроль критичних точок на всіх етапах харчового виробництва. Персонал регулярно навчається з питань гігієни і безпеки харчових продуктів, а стан виробничих приміщень і обладнання контролюється відповідно до міжнародних норм.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс «Олександрія» системно підходить до безпеки гостей і персоналу, постійно вдосконалюючи стандарти та впроваджуючи сучасні технології, що забезпечують високий рівень комфорту, захисту та довіри клієнтів. (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 - Структура витрат на забезпечення безпеки в готелі "Олександрія" за 2024 рік

Напрямок забезпечення безпеки	Частка в загальних витратах на безпеку, %	Динаміка до попереднього року, %
Фізична безпека	32,5	5,2
Пожежна безпека	28,7	3,8
Інформаційна безпека	18,4	12,6
Санітарно-епідеміологічна безпека	15,8	-2,3
Безпека харчування	4,6	1,5

Наведена таблиця демонструє розподіл витрат комплексу «Олександрія» на різні напрямки забезпечення безпеки. Найбільшу частку становлять витрати на фізичну безпеку (32,5%) та пожежну безпеку (28,7%), що свідчить про пріоритетність цих напрямків у загальній політиці безпеки. Водночас найбільш динамічне зростання витрат спостерігається у сфері інформаційної безпеки (+12,6% порівняно з минулим роком), що пов'язано із зростанням загроз у цифровому середовищі та необхідністю впровадження сучасних технологій захисту даних.

За підсумками аналізу рівня безпеки в комплексі «Олександрія» проведено оцінку ефективності заходів за різними напрямками безпекової політики. Оцінка здійснювалась за 10-бальною шкалою з урахуванням таких критеріїв, як відповідність нормативним вимогам, рівень технічного оснащення, кваліфікація і підготовка персоналу, кількість випадків порушень безпеки, а також результати проведених аудитів та перевірок. Нижче наведені дані для побудови малюнка:

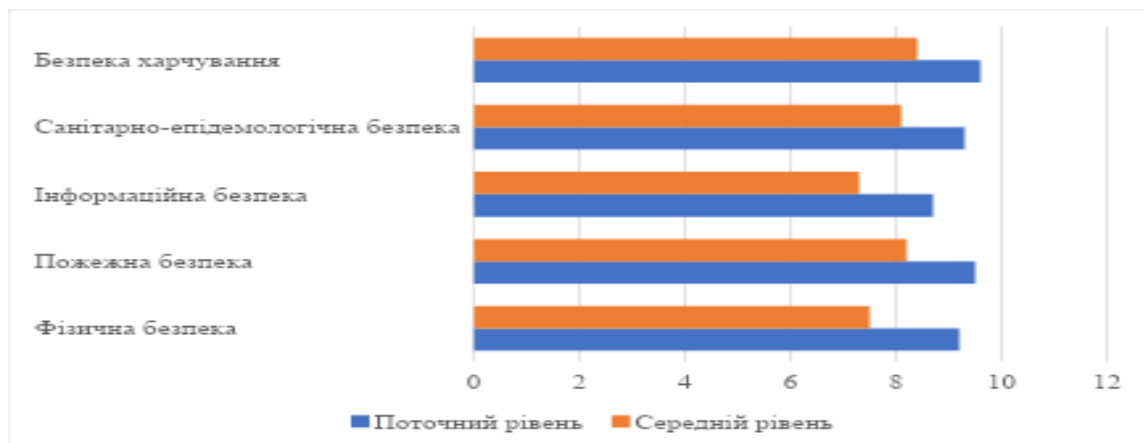


Рис.2.2 - Оцінка ефективності безпекових заходів у готелі «Олександрія»

Рисунок демонструє, що за всіма напрямками забезпечення безпеки комплекс «Олександрія» значно перевищує середньогалузеві показники. Найвищі оцінки отримали системи безпеки харчування (9,6 балів) та пожежної безпеки (9,5 балів), а найнижча оцінка — у сфері інформаційної безпеки (8,7 балів), хоча цей показник також перевищує середній рівень по галузі.

Головним елементом безпекової політики комплексу «Олександрія» є регулярна оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації. Команда служби безпеки щоквартально проводить аудит потенційних загроз з урахуванням загального безпекового контексту в регіоні, профілю гостей, виявлених інцидентів і порушень, а також змін у законодавстві. На основі результатів аудиту розробляються і впроваджуються додаткові заходи безпеки.

Комплекс «Олександрія» активно співпрацює з місцевими органами влади, професійними асоціаціями та іншими готельними підприємствами

Прилук і Чернігівської області у сфері безпеки. Представники служби безпеки беруть участь у професійних форумах та конференціях, обмінюються досвідом із колегами з інших готелів регіону, що дає змогу впроваджувати найкращі практики та своєчасно реагувати на нові виклики у сфері безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ОЛЕКСАНДРІЯ»

3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід ефективного управління персоналом у готельному бізнесі

Готельний ринок в Україні перебуває в умовах суттєвих трансформацій, які впливають на характер організації праці та формують високі вимоги до професійного рівня співробітників [4]. Ефективна система управління персоналом стає вирішальною передумовою для досягнення стабільних показників прибутковості та формування високого рівня репутації [9]. У третьому розділі узагальнені напрацювання світової та вітчизняної практики, запропоновані рекомендації щодо оптимізації кадрової політики готелю «Олександрія». Додатково сформовано блок інноваційних інструментів мотивації, наведено оцінку очікуваних результатів упровадження. Запропоновані заходи базуються на матеріалах теоретичних досліджень, висновках, викладених у попередніх розділах, а також на реальних практичних діях, які виконуються у співпраці з персоналом готелю [2]. З урахуванням специфіки воєнного періоду наголошено на формуванні адаптивної та стресостійкої кадрової системи, де переважають комплексні підходи до навчання і підтримки співробітників.

Глобальна індустрія гостинності демонструє приклади менеджменту персоналу, які спрямовані на формування збалансованих HR-стратегій [44]. Порівняння світових практик дає змогу виокремити моделі, що підвищують рівень лояльності працівників, покращують внутрішню комунікацію і сприяють продуктивному використанню трудових ресурсів [1]. Варто звернути увагу на кілька базових аспектів.

Готельні мережі Marriott, Hilton, Accor використовують спеціалізовані платформи для моніторингу навичок, результативності й задоволеності

персоналу [46]. Дані про продуктивність кожного співробітника зберігаються в єдиній CRM-системі. Керівники отримують можливість відстежувати індивідуальні досягнення, своєчасно визначати потреби у додатковому навчанні, формувати кадровий резерв для конкретних управлінських позицій [44]. У звітах McKinsey & Company наведено оцінку, згідно з якою подібний підхід покращує точність добору й скорочує рівень плинності на 10–15% [44, 45].

Компанії Four Seasons, Shangri-La, Jumeirah активно розвивають внутрішні програми, що підтримують ініціативність, командну взаємодію і критичне мислення [37; 42; 45]. Формується атмосфера, де кожен працівник усвідомлює стратегічні орієнтири готелю, розуміє власний внесок у загальний результат і не боїться пропонувати інновації. Керівники надають можливість самостійно планувати час, залучають гнучкі графіки й дистанційні формати підготовки. У результаті підвищується готовність адаптуватися до нестандартних викликів, що актуально під час кризових явищ або форс-мажорів [44, 45].

Відомі готельні мережі постійно інвестують у розвиток співробітників: організовують курси підвищення кваліфікації, оплачують професійні конференції й тренінги [35; 36]. Прикладами слугують освітні центри Emirates Academy of Hospitality Management, де програми розроблені відповідно до міжнародних стандартів [36]. Подібні інвестиції формують стійку основу для формування внутрішніх лідерів, які поступово просуваються кар'єрними сходами й передають накопичений досвід наступному поколінню [43; 46].

У світовій практиці застосовуються багаторівневі системи стимулювання з компонентами матеріальних і нематеріальних заохочень. Популярні «ваучери на дослідження» (travel & study vouchers), опція розділеного робочого місця (job-sharing), можливість долучатися до міжнародних ротацій (short-term international assignments), менторство [44]. Згідно з дослідженням KPMG (2024),

компанії готельного бізнесу, які впроваджують комплексні мотиваційні плани, досягають на 20% вищої задоволеності роботою серед персоналу [43].

Мережі Hyatt, Marriott, Hilton дедалі частіше застосовують мобільні додатки для управління персоналом. Система планування змін, взаємодії з гостями, контроль витрат часу — усе це відбувається на єдиній платформі, інтегрованій зі службою безпеки та аналітичною базою [40, 44]. Звіт ANLA (2024) засвідчує, що автоматизація прискорює прийняття рішень, покращує точність обліку робочого часу й сприяє зниженню накладних витрат [46].

Вітчизняний ринок поступово адаптує подібні практики [9]. Окремі готелі Києва, Львова, Одеси запускають CRM-рішення, розвивають e-learning-платформи для навчання персоналу. Проте частка таких прикладів все ще невелика, а реалізація масштабних HR-стратегій стикається з обмеженістю ресурсів і недостатньою підтримкою з боку власників [22]. Додаткові труднощі створює воєнний період, коли інвестиційні пріоритети зміщено на питання безпеки, стабілізації господарської діяльності, залучення допомоги від донорів [5]. Водночас досвід лідерів ринку доводить, що навіть за складних обставин грамотний підхід до управління персоналом стає запорукою конкурентоспроможності [14].

Зарубіжний та вітчизняний досвід демонструють подібні фокуси уваги:

- формування продуманої корпоративної культури, де переважає прозора комунікація
- розвиток лідерських якостей і стимулювання внутрішніх ініціатив
- розширення можливостей для безперервного навчання, перекваліфікації
- інтеграція цифрових інструментів для обліку та аналізу діяльності
- багатовекторна мотивація, спрямована на утримання талановитих співробітників і запобігання плинності [4].

Усвідомлення згаданих орієнтирів закладає підвалини для формування оптимальної HR-системи в готелі «Олександрія».

3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації кадрової політики та ключових HR-процесів в готелі «Олександрія»

Раніше, у межах розділу 2, були виявлені проблемні позиції готелю «Олександрія» в частині управління персоналом (обмеженість внутрішніх програм навчання, часткова плинність, відсутність масштабного стимулювання). Подальший розвиток закладу залежить від здатності сформувати стабільне кадрове середовище [2]. Тому доцільно запропонувати низку кроків, спрямованих на посилення HR-політики.

Пропонується систематизувати вимоги до кожної позиції, від адміністратора рецепції до керівника відділу маркетингу [9]. Доцільно сформувати базу, де зазначаються базові та розширені навички, рівень освіти, досвід роботи, мовні компетенції. Надалі це полегшить пошук кандидатів і адаптацію внутрішніх спеціалістів до нових посад [23]. Рекомендовано створити спеціальний Excel-реєстр або інтегровану HRM-систему.

Пропонується застосовувати поетапну схему відбору з обов'язковою співбесідою, тестуванням навичок, перевіркою рекомендацій. Для адаптації новачків варто розробити чек-листи з описом робочих процедур, корпоративних стандартів комунікації, правил безпеки [5]. Кураторство з боку досвідченого співробітника прискорює входження в колектив і підвищує шанси на успішну інтеграцію.

Готель «Олександрія» має намір підготувати власний освітній модуль, який складається з двох напрямів — «Digital та IT-інструменти в гостинності» й «Софтскіли для роботи з клієнтами» [6]. Внутрішні тренери або запрошені фахівці здатні організувати онлайн-сесії для колективу, формуючи загальний рівень професійної обізнаності. Допустимо доповнювати навчання практичними кейсами, відпрацьовуючи складні ситуації в режимі ділових ігор [24].

Пропонується створити комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів (табл. 3.1). Згідно зі світовими тенденціями, одного лише підвищення зарплати

недостатньо для утримання талановитих фахівців [35]. Важливе значення має атмосфера в колективі, кар'єрні перспективи, можливості навчання, визнання досягнень. Окремо варто запровадити програми регулярного оцінювання ефективності, де співробітники одержують зворотний зв'язок щодо своїх успіхів і недоліків.

Таблиця 3.1 - Структура пропонованих мотиваційних заходів у готелі «Олександрія»

Напрямок	Зміст	Очікуваний вплив
Фінансові	Надбавка за відмінні відгуки гостей, % від продажів додаткових послуг, бонус за перевиконання плану завантаження номерів	Підвищення зацікавленості працівників у збільшенні якості обслуговування та зростанні доходів
Нефінансові	Титул «Співробітник місяця» із врученням сертифікату, можливість тренінгу за кошти готелю, розміщення інформації про особисті досягнення у внутрішніх каналах	Зміцнення корпоративної культури, зростання рівня лояльності та внутрішньої мотивації
Соціальні	Часткова компенсація витрат на харчування, розширений пакет медичного страхування, участь у програмах психологічної підтримки	Підвищення стабільності команди, зниження втоми та емоційного вигорання

Рекомендується інтегрувати програмне рішення з функціями планування робочих змін, обліку відпусток, формування звітів про продуктивність [6]. Це підвищує прозорість і знижує адміністративне навантаження. Керівництво отримує онлайн-доступ до статистики щодо відвідуваності, результатів атестацій, стану виконання KPI [23]. Подібні дані дозволяють коригувати HR-стратегію в реальному часі, виявляючи «вузькі місця».

Задля унеможливлення кадрових провалів доцільно формувати список потенційних кандидатів із числа студентів профільних навчальних закладів або молодих фахівців, які пройшли стажування [17]. Участь у міжнародних програмах обміну, співпраця з туристичними та освітніми організаціями сприятиме розширенню можливостей для залучення професійних кадрів.

З огляду на специфіку воєнного стану важливо мати алгоритми дій для персоналу в надзвичайних умовах [5]. Наприклад, прописувати порядок евакуації, контактні дані відповідальних осіб, резервні канали зв'язку, процедури швидкої релокації. Такий формат готовності підвищує відчуття захищеності серед персоналу та зменшує ризики дезорганізації.

Запровадження описаних заходів гарантує формування більш прозорої та гнучкої кадрової системи. «Олександрія» здатна вийти на якісно новий рівень управління персоналом, що принесе додаткові вигоди на тлі складних ринкових умов [2]. Наявність чіткої програми адаптації, навчання, мотивації співробітників підвищить репутацію закладу серед потенційних пошукачів, а також позитивно позначиться на рівні довіри з боку клієнтів [14]. Посиленню впливу сприятиме ефективне впровадження інновацій, описаних нижче.

3.3 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів до мотивації, навчання та розвитку персоналу готелю «Олександрія»

З урахуванням світових трендів та особливостей українського ринку доречно зосередитися на новаціях, здатних прискорити професійне зростання колективу й підвищити привабливість роботодавця [35; 36].

Рекомендується перетворити внутрішні тренінги на формат «ігрових» модулів. Наприклад, співробітники можуть отримувати «бали знань», які конвертуються у привілеї. Подібні платформи створюють інтерактив і викликають зацікавленість, сприяють дружнім змаганням. У багатьох закордонних мережах поширені інтерактивні курси, де співробітники дистанційно проходять завдання, набуваючи практичних навичок [36].

У західних готелях використовують віртуальні тренінги для відпрацювання сценаріїв спілкування з гостями, реагування на скарги, надзвичайні ситуації [40]. «Олександрія» має змогу залучити спонсорів чи грантові програми для придбання обладнання, оскільки воєнний період відкриває можливості співпраці з міжнародними донорами [5]. Подібний

формат навчання запам'ятовується швидше, формує практичні навички без ризику для реальних гостей.

Розробка спеціального курсу для персоналу, де будуть інструкції щодо використання хмарних систем бронювання, сервісів онлайн-консультацій, чат-ботів [6]. Це допомагає співробітникам швидко реагувати на потреби клієнтів, оптимізувати робочі процеси, збирати й аналізувати відгуки. Згідно з аналітикою Hotel Technology News, впровадження цифрових каналів комунікації на 25% прискорює обробку запитів і підвищує рівень задоволеності гостей [40].

Створення внутрішньої платформи (наприклад, корпоративного порталу) задля обміну практичними кейсами, рекомендаціями та новинами. У такому цифровому просторі працівники взаємодіють, обговорюють успішні розв'язки проблем, отримують вчасний зворотний зв'язок від керівництва [30]. Це знижує фрагментацію колективу, стимулює інтерактивний формат навчання.

Варто ввести опцію «ваучера на саморозвиток», який надається певним категоріям працівників. Сума ваучера може бути витрачена на освіту, відвідування конференцій, курси іноземних мов [45]. Це закріплює відчуття турботи з боку роботодавця та стимулює працівників ініціювати покращення власної кваліфікації.

Корисно сформувані індивідуальні кар'єрні траєкторії з позначенням навичок, необхідних для переходу на кожну наступну ланку. Також визначити механізми проходження внутрішніх стажувань, ротації між відділами [17]. Така система прозора, демонструє можливість поступового зростання, що знижує бажання пошуку альтернатив.

З огляду на стресові умови, рекомендовані регулярні сесії з психологом, групові вправи на зняття емоційного напруження, формування позитивного клімату. Практика масових корпорацій свідчить, що подібні ініціативи скорочують кількість конфліктів, підвищують згуртованість [5].

У таблиці 3.2 зведені найсуттєвіші елементи інновацій, запропоновані для «Олександрії».

Таблиця 3.2 - Інноваційні підходи до розвитку персоналу готелю «Олександрія»

Напрямок	Приклад заходу	Потенційна користь
Гейміфікація	Ігрові завдання під час навчання, рейтинги, призи	Вища залученість, дружня конкуренція
VR/AR-технології	Віртуальні сценарії обслуговування та евакуації	Швидке формування навичок у безпечних умовах
Digital Guest	Курс з цифрових інструментів (хмарні сервіси, чат-боти)	Економія часу, підвищення зручності для гостей
Внутрішня платформа	Корпоративний портал з кейсами й форумом	Покращена комунікація, обмін досвідом
«Ваучер на розвиток»	Цільове фінансування індивідуальних програм навчання	Зростання професійної компетентності
Кар'єрна карта	Чіткі схеми переходу по шаблях кар'єри	Посилена мотивація, видимість перспектив
Психологічна підтримка	Групові тренінги, консультації, антистресові заходи	Зниження рівня емоційного вигорання

Таким чином, «Олександрія» має шанс перетворитися на роботодавця з репутацією інноваційності й дбайливого ставлення до персоналу. Будь-яка криза (воєнна, економічна) буде переноситися легше, якщо колектив згуртований і вміє швидко адаптуватися.

3.4 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом

Система HR-практик, розглянута в попередніх підрозділах, приносить конкретні результати в таких напрямках

Витрати на постійний добір і навчання нових співробітників істотні. Зарубіжні дослідження доводять, що належна система мотивації дає змогу

скоротити відтік на 15–20% [45]. Очікуване зменшення плинності призводить до зростання якості обслуговування та зниження витрат на рекрутинг. «Олександрія» може закріпити професіоналів і поступово формувати сильну команду.

Висококваліфіковані й мотивовані працівники швидше реагують на запити й вирішують проблеми [44]. Позитивні оцінки на платформах Booking.com і соціальних мережах провакують подальше збільшення туристичного потоку [34]. Добра репутація підвищує коефіцієнт завантаження номерного фонду й дає підстави для помірною коригування ціни вгору.

Персонал, що відчуває належну підтримку, краще пропонує супутні послуги (ресторан, конференц-зали, трансфер тощо). Спеціальні бонуси за результативні продажі заохочують проактивність, що примножує прибуток [2]. Практика більш ефективного перехресного продажу здатна підвищити дохід від 5 до 10% [15].

Упровадження цифрових платформ та інноваційних методик (VR, гейміфікація) скорочує загальний час адаптації нового працівника й покращує засвоєння матеріалу. Той, хто успішно пройшов інтерактивні тренінги, менше припускається помилок у реальному процесі обслуговування гостей [36]. У середньостроковій перспективі зменшується кількість рекламацій і конфліктів.

Позитивні відгуки персоналу створюють «ланцюгову реакцію»: працівники рекомендують компанію знайомим, покращуючи приплив нових кандидатів [17]. Урегульована корпоративна культура та прозорі кар'єрні механізми слугують підґрунтям для формування міцного кадрового резерву. Це підсилює довгострокову стійкість готелю.

Для кількісної оцінки прогнозованих результатів корисно скласти укрупнений економічний баланс, який містить дані щодо очікуваного приросту виручки, витрат на впровадження HR-ініціатив, а також термін окупності. Оціночний план представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Орієнтовний економічний ефект від запровадження HR-удосконалень у готелі «Олександрія»

Показник	Поточний стан (умовні дані)	Прогноз після впровадження	Коментар
Середній відсоток плинності персоналу	22%	15%	Збереження кваліфікованої команди, зниження витрат на підбір
Рівень повторних відвідувань	55%	65%	Покращення сервісу та задоволеності гостей
Витрати на рекрутинг і навчання	100 тис. грн/рік	70 тис. грн/рік	Економія до 30% завдяки зменшенню плинності й системній адаптації
Дохід від додаткових послуг (ресторан, трансфер тощо)	800 тис. грн/рік	900 тис. грн/рік	Ріст на 12–15% через підвищену зацікавленість персоналу, мотиваційні бонуси
Загальні витрати на HR-ініціативи (навчання, бонуси)	0 (фактично відсутній бюджет)	120 тис. грн/рік	Інвестиції передбачають автоматизовану платформу, оплату тренерів, систему бонусів
Орієнтовний термін окупності	-	1,5–2 роки	Ефект від скорочення плинності, приросту додаткових послуг окуповує витрати на HR

У табл. 3.3 наведені приблизні цифри, розраховані на основі внутрішніх даних та експертних припущень. Видно, що окремі витрати (купівля програмного забезпечення, найм тренерів) потребують початкових інвестицій [24]. Проте загальний фінансовий результат у середньостроковому горизонті перекидає ці вкладення. Повноцінна реалізація HR-проектів зміцнює конкурентоспроможність «Олександрії», навіть за умов складних макроекономічних факторів. Тому керівництву варто готувати поетапний план змін, узгоджуючи його з поточними фінансовими показниками й календарем операційної діяльності [9].

У підсумку передбачається:

- стійке зменшення плинності та ріст професійного рівня колективу
- покращення іміджу в соцмережах, що прискорить залучення клієнтів і персоналу
- посилення внутрішньої дисципліни й командної взаємодії
- зростання дохідності від основних і додаткових послуг, завдяки мотивації команди на активні продажі й уважне ставлення до гостей.

З огляду на вищезазначене, запропоновані інструменти формують комплексну систему управління персоналом, здатну адаптувати «Олександрію» до поточних і майбутніх викликів. Проєкт розрахований на кілька етапів: первинна діагностика, запуск пілотних модулів навчання, впровадження автоматизації, розгортання програми мотивації, контроль результатів [6,17]. За прогнозами, повноцінний ефект відчується через 6–12 місяців після початку реалізації. У довгостроковому плані це створює передумови для масштабування послуг і досягнення вищої прибутковості.

Сформована система заходів надає комплексне вирішення проблеми управління персоналом у готелі «Олександрія». Зарубіжний досвід свідчить, що інвестування в кадрову політику забезпечує відчутний економічний та репутаційний ефект [43; 45]. Вітчизняні реалії доводять, що нестабільна ситуація в країні не скасовує потребу в грамотній HR-стратегії. План дій, викладений у підрозділах 3.2–3.4, орієнтується на переваги нових технологій, мотиваційні механізми, прозорі процедури добору та навчання.

Розгортання подібних ініціатив стикається з фінансовими бар'єрами та людським фактором, адже частина працівників потребує додаткового часу для опанування інновацій. Проте систематичний підхід дає змогу подолати ці ускладнення й вийти на більш високу планку обслуговування [2]. Концентрований огляд економічних показників підтверджує, що інвестиції в HR-процеси окупаються за рахунок зниження плинності, підвищення дохідності, більшої кількості позитивних відгуків [9]. Зрештою, заклад отримує

команду, яка здатна працювати в стресових умовах, підтримувати взаєморозуміння з клієнтами й ефективно застосовувати цифрові інструменти.

Таким чином, удосконалення управління персоналом відіграє вирішальну роль для «Олександрії», враховуючи воєнні виклики й зростання конкуренції на ринку гостинності. За умови планомірного впровадження запропонованих рекомендацій готель здатний створити високу якість сервісу та міцні внутрішні стандарти, що стануть гарантією стабільності, привабливих фінансових результатів і позитивного іміджу на локальному та національному рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом у готельному бізнесі, проаналізовано сучасний стан та виклики для індустрії гостинності Чернігівської області в умовах воєнного стану, а також детально розглянуто діяльність готелю «Олександрія» (м. Прилуки) та розроблено напрями удосконалення його системи управління персоналом.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Готельний бізнес Чернігівської області зазнав значних руйнувань та економічних втрат внаслідок повномасштабного військового вторгнення. Ключовими проблемами для галузі є безпековий фактор, критичне падіння попиту, руйнування інфраструктури, фінансові труднощі та гострі кадрові проблеми, пов'язані з відтоком населення та мобілізацією. Перспективи відновлення залежать від завершення війни, державної підтримки та здатності підприємств адаптуватися до нових реалій.

На локальному ринку готельних послуг міста Прилуки готель «Олександрія» позиціонується як заклад з вищим рівнем комфорту та розвиненою ресторанно-банкетною інфраструктурою, орієнтований на вимогливих клієнтів та місцевий ринок урочистих подій. Його основний конкурент, готель «Прилуки», ймовірно, займає нішу більш масового та доступного розміщення. Для «Олександрії» важливим є утримання високих стандартів та активне просування своїх унікальних переваг.

Кадрові виклики в індустрії гостинності Чернігівського регіону в умовах воєнного стану є системними і включають масовий відтік кваліфікованих кадрів, зниження мотивації та психологічне вигорання персоналу, труднощі з підбором та адаптацією нових співробітників, необхідність зміни підходів до навчання та фінансові обмеження щодо

утримання персоналу. Ці проблеми безпосередньо впливають на якість сервісу та конкурентоспроможність галузі.

Аналіз діяльності готелю «Олександрія» показав, що підприємство має низку переваг, таких як зручне розташування, розвинена інфраструктура, диверсифікована цільова аудиторія та прагнення до використання сучасних технологій. Однак, система управління персоналом, як виявлено у звіті про практику, має певні слабкі сторони, зокрема, у процесах підбору, адаптації, мотивації, навчання та оцінки персоналу, а також у відсутності формалізованих посадових інструкцій та стандартів операційних процедур для деяких процесів.

Вивчення передового зарубіжного та вітчизняного досвіду ефективного управління персоналом у готельному бізнесі свідчить про важливість комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування людських ресурсів, формування бренду роботодавця, компетентнісний підхід до відбору, безперервне навчання та розвиток, створення ефективних систем мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), розвиток корпоративної культури та використання сучасних HR-технологій.

На основі проведеного аналізу та вивчення передового досвіду було розроблено комплексні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в готелі «Олександрія». Ці пропозиції охоплюють оптимізацію кадрової політики та ключових HR-процесів (підбір, адаптація, розробка посадових інструкцій та СОПів, система оцінки), а також впровадження інноваційних підходів до мотивації, навчання, розвитку та психологічної підтримки персоналу.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів свідчить про їхній значний потенціал для покращення якісних та кількісних показників діяльності готелю «Олександрія». Очікується підвищення якості обслуговування гостей, зростання рівня задоволеності та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, зміцнення командного духу, підвищення професійного рівня співробітників, а також, як наслідок, покращення

фінансових результатів діяльності готелю через зростання доходів та оптимізацію витрат.

Керівництву готелю «Олександрія» рекомендується розглянути та поетапно впровадити запропонований комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом, адаптувавши їх до специфіки та ресурсних можливостей підприємства.

Приділити першочергову увагу формалізації ключових HR-процесів: розробити та затвердити профілі посад, карти компетенцій, детальні посадові інструкції та стандарти операційних процедур.

Впровадити структуровану програму адаптації та наставництва для нових співробітників з метою їх швидкого та ефективного включення в робочий процес.

Розширити систему мотивації персоналу за рахунок активного використання нематеріальних стимулів, програм визнання, створення можливостей для кар'єрного та професійного розвитку, а також вдосконалення системи матеріального заохочення на основі чітких критеріїв ефективності.

Розробити та реалізувати системний план навчання та розвитку персоналу, що включає як внутрішні тренінги та майстер-класи, так і використання доступних зовнішніх освітніх ресурсів, з особливим акцентом на розвиток сервісних навичок, стресостійкості та командної роботи.

Впровадити просту та зрозумілу систему регулярної оцінки ефективності роботи персоналу, результати якої використовувати для прийняття управлінських рішень щодо винагороди, просування та подальшого розвитку співробітників.

Активізувати роботу щодо покращення внутрішніх комунікацій та створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, особливо зважаючи на складні умови воєнного стану. Надавати психологічну підтримку персоналу.

Розглянути можливість поступового впровадження доступних цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації окремих HR-процесів (облік робочого часу, внутрішні комунікації, збір зворотного зв'язку).

Проводити регулярний моніторинг ключових показників ефективності системи управління персоналом (плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу, якість обслуговування гостей) для оцінки результативності впроваджених змін та їх своєчасного коригування.

Продовжити дослідження сучасних тенденцій та інноваційних підходів в управлінні персоналом у сфері гостинності для постійного вдосконалення HR-практик готелю «Олександрія» та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Реалізація цих пропозицій сприятиме не лише подоланню існуючих кадрових проблем в готелі «Олександрія», але й перетворенню системи управління персоналом на дієвий інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його прибутковості та зміцнення позицій на ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ - РЕСУРСІВ

1. Асоціація індустрії гостинності України. Основні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні на 2023-2025 роки. URL: <https://aigu.org.ua/development-trends-2023-2025> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 22.05.2025).
3. Білецька Н. В. Інвестиційний потенціал туристичної галузі України в системі стратегічного управління його розвитком. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 175–181. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-175-181>.
4. Босовська М. В., Охріменко А. Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні. Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі : тези доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк : ЛНТУ, 2024. 208 с.
5. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Святий А. Р. Діловий туризм в Україні: перспективи розвитку в післявоєнний час. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2024. № 20. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-20-07>.
6. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03>.
7. Готельна нерухомість 2025: де найвища дохідність і потенціал. Дело.ua. URL: <https://delo.ua/news/gotelna-neruxomist-2025-de-naivishhadoxidnist-i-potencial-444811/> (дата звернення: 22.05.2025).

8. ДБН В.2.2-20:2008 "Готелі". URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199654438578947875?doc_type=2 (дата звернення: 22.05.2025).
9. Денисенко М. П., Шевчук Ю. А. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку. 2020. Видавництво ФОП Вишемирський ВС.
10. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщування в Україні у 2024 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Державне агентство розвитку туризму України. Категоризація засобів розміщення в Україні. 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua/categorization> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Дорошенко А. Інновації в готельному бізнесі: нові тренди. Журнал "Готельний менеджмент". 2022. Т. 5, № 2. С. 45-50.
13. Кравченко С. Екологічні практики в готельному бізнесі. Журнал "Туризм і гостинність". 2021. Т. 4, № 1. С. 30-35.
14. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.
15. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
16. Настич І., Настич І. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. PropertyTimes. 2025, 5 березня. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererorozpodil_popitu_zrostannya_adr (дата звернення: 22.05.2025).

17. Національна асоціація ресторанного бізнесу України. Аналітичний звіт: потреби бізнес-туристів у послугах харчування. Київ : НАРБУ, 2022.
18. Непочатенко В. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності. The 14th International scientific and practical conference "Modern directions of scientific research development" (July 13-15, 2022). BoScience Publisher, Chicago, USA. 2022. 420 p.
19. Офіційний сайт готелю "Прем'єр - Палац". URL: <https://premierpalace.com> (дата звернення: 22.05.2025).
20. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://travel.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2025).
21. Огляд готельного ринку України 2024. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/> (дата звернення: 22.05.2025).
22. Огляд готельного ринку України 2024. Ресторанний консалтинг. 2024, 17 листопада. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotel'nogo-rinku-ukraini-2024> (дата звернення: 22.05.2025).
23. Oliynyk O. M., Sapelnikova N. L., Tonkikh O. G. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. Актуальні проблеми економіки = Actual Problems in Economics. 2021. № 236. С. 40-46.
24. Погребняк А., Кучер М., Вишнікіна О., Горб К., Сабіров О. Впровадження інноваційних технологій для формування системи безпеки закладів готельно-ресторанного бізнесу. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 194-200.
25. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>.
26. Про затвердження державних стандартів у сфері готельного обслуговування : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2022 № 456.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/456-2022-п> (дата звернення: 22.05.2025).

27. Редактор Pro-Consulting.ua. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). 2020, 31 січня. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 22.05.2025).

28. Редько В. Є. Трансформація базової інфраструктури готелів України в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-91>.

29. Стратегічні імперативи стійкого розвитку туризму в країнах ЄС: впровадження досвіду для України: монографія [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна, О.Б. Чернега, Г.А. Богатирьова та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. – Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2020. – 114 с. Режим доступу: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2065/>

30. Сусіденко В. Т., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. Академічні візії. 2025. № 41. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1844> (дата звернення: 22.05.2025).

31. Управління туризму та промоцій. Офіційний Портал КМДА. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivsk_o_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinny_a/upravlinnya_turizmu_ta_promotsiy/ (дата звернення: 22.05.2025).

32. Зарубіжні джерела

33. ArtBuild Hotel Group новини. URL: https://artbuild.ua/ua/category_13/item_82.html (дата звернення: 22.05.2025).

34. Booking.com. Аналіз цін на готельні послуги у м. Київ. 2024. URL: <https://www.booking.com/city/ua/kyev.uk.html> (дата звернення: 17.05.2025).

35. Dinsmore K. The Top 5 bar and restaurant trends 2023. URL: <https://www.sculpturehospitality.com/blog/the-top-5-bar-and-restaurant-trends-2023> (дата звернення: 22.05.2025).

36. Emirates Academy of Hospitality Management. URL: <https://emiratesacademy.edu/> (дата звернення: 22.05.2025).

37. Four Seasons. 2023 ESG Report. URL: <https://www.fourseasons.com/content/dam/fourseasons/images/web/PDFs/2023-ESG-Report.pdf> (дата звернення: 22.05.2025).

38. Global Hospitality Talk. Global Hospitality Talk 2023 - Singapore. 2025, April 22. URL: <https://globalhospitalitytalk.com/event/global-hospitality-talk-singapore/> (дата звернення: 22.05.2025).

39. Global tourism statistics 2024. Learn Tourism. URL: <https://blog.learntourism.org/2024-global-tourism-statistics> (дата звернення: 22.05.2025).

40. Hotel Technology News. LuxUrban among hotels pioneering digital currency payment integration in the hospitality sector. 2025, January 23. URL: <https://hoteltechnologynews.com/2025/01/luxurban-among-hotels-pioneering-digital-currency-payment-integration-in-the-hospitality-sector/> (дата звернення: 22.05.2025).

41. HVS Global Hotel Industry: 2023 recap and 2024 Outlook. HVS Global Hospitality Services. URL: <https://www.hvs.com/article/9814-hvs-global-hotel-industry-2023-recap-and-2024-outlook> (дата звернення: 22.05.2025).

42. Jumeirah. Press Centre. URL: <https://www.jumeirah.com/en/jumeirah-group/press-centre/press-releases/press-releases-for-2023> (дата звернення: 22.05.2025).

43. KPMG. Global Leisure Perspectives 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/10/global-leisure-perspectives.pdf.coredownload.inline.pdf> (дата звернення: 22.05.2025).

44. Mann R., Scully E., Straus M., Holub J. T. How the world's best hotels deliver exceptional customer experience. McKinsey & Company. 2024, March 18. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/how-the-worlds-best-hotels-deliver-exceptional-customer-experience> (дата звернення: 22.05.2025).

45. Shangri-La Group. Sustainability Report. URL: <https://www.shangri-la.com/group/sustainability/report> (дата звернення: 22.05.2025).

46. State of the Industry 2024. American Hotel & Lodging Association. URL: https://www.ahla.com/sites/default/files/SOTI.2024.Final_Draft_v4.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

47. The Peninsula Hotels. URL: <https://www.peninsula.com/en/default> (дата звернення: 22.05.2025).