

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Удосконалення технології управління готельним підприємством»

Виконавець:
студент центру заочної та
вечірньої форми навчання
Бондарева Ілона Олександрівна _____
/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., проф.
Кузнецова Інна Олексіївна _____
/підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття технології управління діяльністю підприємства	5
1.2. Сучасні технології управління та їх зміст	11
1.3. Особливості застосування технологій управління в діяльності готельних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПП «ОТРАДА - СЕРВІС»	23
2.1. Аналіз ринку готельних послуг України	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП «Отрадос»	42
2.3. Аналіз проблемних аспектів діяльності ПП «Отрадос»	44
2.4. Розробка пропозицій щодо удосконалення технології управління ПП «Отрадос»	47
2.5. Розрахунок ефективності пропозицій щодо удосконалення технології управління ПП «Отрадос»	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

Використання сучасні управлінських технологій в арсеналі керівників вітчизняних підприємств сьогодні є не просто способом забезпечення гнучкості, адаптивності та мобільності організації, а подекуди і запорукою виживання в швидкоплинних умовах зовнішнього середовища. Все вищенаведене підвищує вимоги як до якості інструментарію управлінських технологій, так і до компетентності та досвіду менеджерів, що її використовують.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є вивчення теоретичних основ розробки управлінських технологій підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у формуванні пропозицій з удосконалення технології управління ПП «Отрадос».

Завданнями роботи є:

- визначити сутність поняття «технологія управління»;
- проаналізувати ринок послуг готельних підприємств;
- розробити пропозиції щодо удосконалення технології управління ПП «Отрадос».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є готельне підприємство «Отрада».

Предметом дослідження є процес формування технології управління підприємством.

Методи досліджень, використані в роботі, включають: метод узагальнення (для уточнення сутності поняття «технологія управління»); метод PEST -аналізу (для вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність готельних підприємств), діаграму Парето (для виявлення проблемних аспектів діяльності готелю), метод стратифікації (для виявлення проблемної зони підтримки чистоти номерів), правила пріоритетів FCFS та SOT (для встановлення черговості приготування сніданків), елементи технології постійного удосконалення, що має в основі ощадливе управління та шість сігма, а саме: діаграму процесу здійснення

програми PDPC, діаграму зв'язків, етапи моделі DMAIC (для аналізу та удосконалення процесу обслуговування клієнтів в готелі).

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення технології управління готельного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Поняття технології управління діяльністю підприємства

Впорядкування діяльності підприємства шляхом встановлення певного алгоритму дій та набору методів виконання рутинних операцій здійснюється за рахунок використання ним відповідних технологій управління. Останні адаптуються до умов середовища та удосконалюються за рахунок нового інструментарію, що в кінцевому висліді дозволяє покращити виконання основних управлінських операцій. Незважаючи на те, що в багатьох наукових доробках наголошується на актуальності використання технологій управління, серед науковців відсутня спільність дослідницьких поглядів на сутність даного поняття. Отже питання тлумачення сутності поняття технології управління залишається достатньо спірним.

Впровадження сучасних управлінських технологій за авторською думкою [18] здійснюється з метою вирішення системних задач управління та припускає використання навичок, певних методів та процедур управління, тобто наявних техніко-технологічних можливостей, ресурсів задля створення додаткової цінності. Одним з таких ресурсів, що має важливе значення для застосування технологій управління, є персонал. Останній одночасно виступає і як суб'єкт, і як об'єкт управлінських дій, а його інтелектуальний потенціал визначає успішність застосування управлінських технологій.

Використання сучасних технологій управління дозволяє забезпечити певну спрямованість змін систем управління організацією, уособлює їх розвиток, а також призводить до реалізації управлінських дій та окремих процедур, на основі яких працює вищезгадана система. Дія управлінських технологій підтримується певними управлінськими рішеннями та доповнюється поданими структуровано інструментами, методами та прийомами, що використовуються в чітко визначених просторово-часових умовах та забезпечують високоефективне виконання управлінського процесу.

В контексті використання технологій управління виділяють поняття технологічної зрілості організації як міру його готовності до ефективного управління діяльністю на основі використання сучасних управлінських технологій. Рівень технологічної зрілості динамічно змінюється від повної відсутності управлінських технологій в діяльності організації до використання складних інтегрованих технологій, що супроводжується високим рівнем інформатизації управління.

Розглянемо основні наукові підходи до визначення сутності технології управління.

В межах одного з наукових підходів технологія управління тлумачиться як комплекс інструментарію виконання управлінських операцій.

Так, автором зазначається доцільність розгляду технології управління як сукупності методів та процедур, що застосовуються задля організації та контролю управлінського процесу чи його окремих операцій [32, с.26]. Автор наділяє технологію управління функціями розробки оптимальних стратегій, розподілу ресурсів, а також прийняття управлінських рішень. Основною метою застосування управлінської технології науковець називає раціоналізацію управлінського процесу за рахунок застосування інструментарію, методів та процедур. В результаті її використання зростає ефективність всіх аспектів діяльності організації.

Погоджуючись в цілому з авторським тлумаченням цілі використання управлінських технологій зазначимо, що наведене трактування фактично ставить в один ряд технологію та процес управління, підміняючи одне поняття іншим. Технологія управління не є способом досягнення стратегічних цілей. Вона має допоміжний характер та надає можливість спростити управлінські процеси або окремі їх операції.

Схожої думки щодо розгляду сутності технології управління дотримуються науковці [21, с.6]. Вони описують технологію управління як комплекс процедур та методів, за допомогою яких процеси управління здійснюються певним чином та в певній послідовності задля досягнення встановлених цілей. Наголошується, що методи та прийоми в складі технології можуть мати формальний та неформальний

характер, а самі технології варто поділяти на технології планування та реалізації управлінських рішень, а також технології зміни структури організацій. Також дослідниками запропоновано алгоритм використання управлінських технологій в діяльності підприємств, що дозволяє впорядкувати процеси дослідження середовища, створення конкурентної переваги та формування системи виробничо-господарської діяльності підприємства.

Варто зазначити, що технологія управління має відбивати саме формалізовані знання про виконання певних управлінських процесів та операцій, інакше вона втрачає свій регламентуючий характер. Крім того, суперечливою залишається класифікація управлінських технологій, запропонована авторами. Тобто по суті автори певною мірою ототожнюють технологію управління та технологію прийняття управлінських рішень.

Технологія управління на думку дослідників [23, с.98] є сукупністю формалізованих знань щодо реалізації процесу управління. Вона є складноорганізованою та визначає структуру управлінських операцій, інформаційні потоки на операціях, а також методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до персоналу щодо певного рівня знань в сфері застосування управлінських технологій (що по суті відбивається в професійно-кваліфікаційних вимогах до управлінського персоналу). Підкреслюючи інформаційний характер технології управління, дослідники не вважають доцільним ототожнювати технологію управління та технологію прийняття управлінських рішень, оскільки останнє радше є результатом використання управлінської технології, ніж її складовою.

Суто на прийняття управлінських рішень орієнтує технологію управління наступний науковий підхід.

Так, автором [22, с.378] зазначається, що технологія управління є процесом, що реалізується в межах управлінських функцій шляхом прийняття управлінських рішень з застосуванням методів та процедур. В основі процесу лежать знання, досвід та інтуїція керівника, а кінцевим результатом є досягнення встановлених цілей. Дослідник вказує на наявність і інших шляхів реалізації технології

управління, проте прояв через управлінські рішення є найбільш розповсюдженим. Він включає збір та систематизацію даних, встановлення певних завдань, що здійснюється шляхом залучення фахового управлінського персоналу.

На нашу думку технологія управління та технологія прийняття управлінських рішень не є тотожними так само як і процес управління не є процесом прийняття управлінських рішень. Вони співвідносяться між собою як ціле та часткове.

В межах іншого наукового підходу технологія управління тлумачиться як сукупність управлінських засобів для досягнення цілей підприємства.

Зокрема, авторами [3] зазначається, що під технологією управління варто розуміти комплекс управлінських прийомів та способів досягнення запланованих організацією цілей. Основними складовими управлінської технології дослідники виділяють способи та процедури збирання та обробки даних, знання законів управління та їх дію на різних рівнях організації, а також засоби впливу на робітників. Загалом автори виділяють технології цільового та процесного управління як два основні різновиди (варіації) управлінських технологій. Більш затребуваними вважають цільові технології управління, оскільки вони є передумовою застосування процесних технологій та забезпечують досягнення цілей діяльності. Проте найбільшого ефекту від застосування можна отримати лише поєднуючи технології цільового та процесного управління.

На нашу думку відбувається певна підміна понять: задля досягнення цілей організації остання розроблює стратегію розвитку, а технологія управління в силу свого допоміжного характеру є засобом спрощення реалізації управлінських процесів, проте вона не може їх замінити, тобто технологія не дорівнює стратегії управління.

Автори [13, с.20] підкреслюють конверсійний характер технології управління, що здійснює трансформацію вхідної інформації у вихідні процедури та механізми. Вони вважають, що технологія управління є способом перетворення стану об'єкта управління задля переведу його в нову «якість», забезпечення ефективного функціонування або досягнення інших цілей. Технології управління за думкою науковців, мають безмежний характер, проте чітко визначену мету, а

також вміщують функції менеджменту, методи управління, управлінські рішення та інформаційне забезпечення. Оскільки носієм управлінських знань є керівник, менеджер, він має якнайкраще володіти управлінськими технологіями, мати певні знання та досвід. Він має забезпечувати технологічно орієнтований менеджмент організації, а також комунікативні процеси в операційній системі. У зв'язку з цим на перший план виходять проблеми удосконалення мотиваційної системи підприємства, в т.ч. її складової, що стосується керівного складу, що дозволить залучити та утримати висококваліфіковані управлінські кадри.

Поділяючи авторську думку щодо важливості фахового та досвідченого керівного складу, зазначаємо, що автори дещо неточні у своїх тлумаченнях, оскільки відносять до складу управлінських технологій і функції менеджменту, і методи управління, і управлінські рішення. З нашого погляду в такий спосіб відбувається ототожнення понять технології управління та процесу управління.

Зведемо розглянуті нами визначення технології управління до порівняльної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця авторських підходів щодо сутності поняття
«технологія управління»

Автор / джерело	Тлумачення поняття
1	2
технологія управління як комплекс інструментарію виконання управлінських операцій	
Перерва І.М.[32]	Технологія управління - сукупність методів та процедур, що застосовуються задля організації та контролю управлінського процесу чи його окремих операцій
Кондратенко Н.О., Волкова М.В.[21]	Технологія управління є комплексом процедур та методів, що допомагають здійснювати процеси управління певним чином та в визначеній послідовності задля досягнення встановлених цілей
Кузнецова І. О., Балабаш О. С.[23]	Технологія управління - сукупність формалізованих знань щодо реалізації процесу управління, що визначає структуру управлінських операцій, інформаційні потоки на операціях та методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до персоналу щодо певного рівня фахових знань
технологія управління як процес прийняття управлінських рішень	

1	2
Кривдик В. І.[22]	Технологія управління - це процес, що реалізується в межах управлінських функцій шляхом прийняття управлінських рішень з застосуванням методів та процедур
технологія управління як сукупність управлінських засобів для досягнення цілей підприємства	
Вінярчик Г., Лучка А.[3]	Технологія управління - комплекс управлінських прийомів та способів досягнення запланованих організацією цілей.
Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А.[13]	Технологія управління - спосіб перетворення стану об'єкта управління задля переведення його в нову «якість», забезпечення ефективного функціонування або досягнення інших цілей

На наш погляд більш змістовним є перший підхід, відповідно до якого технологія управління розглядається як сукупність формалізованих знань щодо реалізації процесу управління та визначає структуру операцій, дані та методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до фахового персоналу. Дане визначення не порушує цілісної системи усталених знань щодо сутності процесу управління, підкреслює допоміжний характер технології управління відносно управлінського процесу та дає уявлення про змістовне наповнення технології управління.

Технологія управління сьогодні відрізняється достатньою варіативністю ідей та способів їх реалізації, можливостями зміни ресурсного потенціалу підприємства, а отже й адаптаційним характером самої технології управління. Суб'єкт управління, що використовує управлінську технологію, може володіти різними особистими якостями, а об'єкт – різними реакціями на зміни. Слід особливо відзначити гнучкість технології управління через широке наповнення інструментарієм та його вибором для конкретного застосування, виходячи з результатів, яких прагне досягти організація. Так, менеджер має проявити не тільки знання та вміння користування певними методами та інструментами, але й креативність відносно набору інструментарію та процедур, що дозволять отримати найбільш повний, вчасний та якісний результат для організації. Відповідно особливу увагу слід приділити його знанням та підготовці до використання сучасних управлінських технологій.

1.2. Сучасні технології управління та їх зміст

Різноманіття сучасних технологій управління створює свободу вибору менеджеру та дозволяє йому обрати потрібний інструментарій в залежності від бажаних результатів. Розглянемо основні технології управління, найбільш актуальні в сучасних кризових умовах.

В науковому джерелі [3, с.177] виділяються наступні управлінські технології: Кайзен, Lean – менеджмент (ощадливе виробництво), шість сигма, Канбан, Agile.

Технологія Кайзен з японської перекладається як безперервне удосконалення. Кайзен є оригінальною японською філософією, що декларує широке залучення персоналу в процес безперервних змін, а також реалізацію останніх у вигляді невеликих, майже не потребуючих інвестицій заходів.

Технологія ощадливого виробництва зосереджується на створенні максимальної цінності для клієнта шляхом пошуку та усунення втрат різного виду (муда). Започатковано технологію було в компанії Toyota, пізніше основні принципи ощадливого виробництва було викладено американськими науковцями. Сьогодні технологія ощадливого виробництва використовується і в сфері послуг (т.зв. ощадливий офіс).

Основними принципами ощадливого виробництва є:

- визначення цінності для клієнта, тобто встановлення: за які характеристики продукту клієнт готовий платити;
- картування потоку цінності, що передбачає поділ процесу створення продукту на етапи та ідентифікація тих з них, що не мають цінності для клієнта;
- забезпечення безперервності протікання потоку, що полягає в здійсненні плавного послідовного переходу від одного етапу до іншого, без перерв очікування;
- витягування потоку, що означає подання продукту / послуги саме в той час, коли в ньому виникла потреба у клієнта;
- безперервне покращення процесів, їх спрощення та удосконалення, усунення зайвого.

Ощадливе виробництво забезпечує досягнення відповідності продукції та послуг очікуванням та потребам клієнтів, що в кінцевому висліді зменшує загальний рівень витрат організації. Крім того, ощадливе виробництво зменшує тривалість операційного процесу та підвищує якість продукції, що є його результатом [30, с.98-99].

В науковому джерелі [5, с.300] стверджується, що основними здобутками технології ощадливого виробництва є формування операційних переваг організації, що може бути досягнуто за рахунок більш привабливої вартості товару, вищої якості, чіткого забезпечення логістики тощо. Проте все це стає можливим як результат формування культури, що зосереджена на споживачах.

Технологія шести сигм передбачає посилення контролю за операційними процесами, що дозволяє зменшити їх варіативність, забезпечити сталість та в такий спосіб зменшити кількість невідповідностей (дефектів). Головним наголосом в технології є орієнтація на забезпечення бездефектності для клієнта через підвищення стабільності процесу.

Канбан є технологією управління, що дозволяє збалансувати обсяг робіт між працівниками / окремими ділянками підприємства. Роботи балансуються за рахунок забезпечення візуалізації управління процесами, що має форму сигнальних карток, дошок та інших маркерів. За рахунок візуалізації менеджер може бачити обсяг незавершених справ та підвищувати ефективність шляхом його регулювання. В канбан-системах ділянка-споживач бере в роботу деталі / запчастини лише тоді, коли для цього є вільний ресурс.

Також авторами [3] до технологій управління відноситься Agile, називаючи її підходом, що зосереджується на фокусуванні команди на цілях клієнта та поділі процесу на окремі етапи, послідовній їх реалізації та забезпеченні зворотного зв'язку.

В [30] зазначається, що технологія Agile характеризується високим рівнем адаптивності до умов зовнішнього середовища, проте сфера її використання обмежується ІТ. Використання даної технології означає готовність підприємства до змін, в першу чергу за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу, носієм якого

є фаховий персонал. Фахівці різного профілю навчені використанню даної технології для аналізу та обґрунтування управлінських рішень, аналізу параметрів бізнес-процесів.

Варто зазначити, що Agile більш доцільно віднести до методів чи процедур, що використовуються для управління ІТ-проєктами та дає змогу удосконалювати продукт в процесі проєктування.

В науковому джерелі [19] подаються такі технології управління як технологія взаємодії з клієнтами CRM, аутсорсінг, бенчмаркінг та технологія збалансованої системи показників (BSC).

CRM-технологія передбачає збір інформації про клієнтів для побудови взаємовигідних відносин з ними. Економічно більш вигідною вважається побудова довготривалих відносин з клієнтом ніж пошук нових споживачів. Основними ознаками технології є:

- створення справжньої цінності для клієнта;
- збереження постійних клієнтів та розширення кола нових клієнтів;
- побудова міцного зворотного зв'язку у відносинах з клієнтами.

Зазначимо, що як і у випадку з Agile-технологією CRM не є управлінською технологією, а відноситься до різновидів програмного забезпечення, що в даному випадку дозволяє забезпечити керування відносинами з клієнтами шляхом автоматизації продажів та наданих послуг.

Технологія аутсорсингу полягає в передачі певних видів діяльності (робіт) іншому підприємству для виконання на підставі укладеного договору. Основою для застосування технології аутсорсингу автор вважає отримання підприємством таких переваг як висока якість, більш низькі витрати часу та фінансових коштів. Вважається, що аутсорсинг надає підприємству можливість зосередитися на виконанні операцій, в яких воно має ключові компетентності, та не витрачати час на функції, в яких воно не є досконалим. Одночасно вивільняється фаховий персонал та фінансові ресурси, які можна використати для підтримки нових напрямів розвитку.

Аутсорсинг не варто розглядати як технологію управління, оскільки його застосування є суто результатом прийняття управлінського рішення щодо виділення певних видів діяльності з операційної функції. Аутсорсинг скоріше може бути результатом використання іншої управлінської технології, ніж нею самою.

Бенчмаркінг за різними джерелами тлумачиться як технологія управління або як управлінський інструмент, який полягає у вивченні успішного досвіду роботи інших підприємств (зовнішній бенчмаркінг) або структурних підрозділів одного підприємства (внутрішній бенчмаркінг). Бенчмаркінг може реалізовуватися як складна багатоетапна процедура, що починається встановленням цілей бенчмаркінгу та закінчується контролем реалізації нововведень та отриманням зворотного зв'язку.

В ряді наукових джерел в якості технології управління розглядається збалансована система показників (BSC) авторства Д. Нортон та Р. Каплана. Її відносять до технології управління, що дозволяють підвищити результативність управління підприємством шляхом квантифікації стратегії, тобто конкретизації стратегії в певних показниках. Останні встановлюються за чотирма проекціями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та оновлення та навчання. Проекції пов'язані між собою: цілі в проекції фінанси не будуть здійсненими, якщо не виконуються цілі відносно клієнтів. В свою чергу для виконання цілей відносно клієнтів потрібно покращити їх обслуговування / підвищити якість продукції, що можливо зробити шляхом оновлення внутрішніх процесів (обладнання, технологій) та підвищення кваліфікації персоналу (проекція оновлення та навчання). Впровадження збалансованої системи показників дозволяє реалізувати розвиток підприємства за умов забезпечення рівноваги чотирьох проекцій, без віддання переваги суто фінансовим показникам. В такий спосіб урівноважуються інтереси всіх зацікавлених в результатах діяльності підприємства стейкхолдерів – власників, персоналу, клієнтів. За потребою коло проекцій збалансованої системи показників можна розширити, наприклад, шляхом введення проекції постачальників.

Ще одною технологією управління є бюджетування. Автором [42] бюджетування тлумачиться як технологія планування та контролю фінансових

ресурсів підприємства. В процесі її використання визначаються місця виникнення витрат або центри відповідальності за витрати, керівники яких мають повноваження щодо управління витратами, встановлюється структура витрат, а також джерела їх покриття. Бюджетування відомо в кількох різновидах: традиційне, процесно-орієнтоване, управління за рамками бюджетів. В межах традиційного бюджетування формуються бюджети за центрами відповідальності, після цього вони консоліднуються у зведений бюджет. Процесно-орієнтоване бюджетування припускає формування бюджетів окремих бізнес-процесів та операцій, що залежать від робочого навантаження. Управління за рамками бюджетів полягає у формуванні планових документів (у вигляді окремих проєктів), в яких виконується розподіл ресурсів та встановлюються показники поступового удосконалення.

Відмітною рисою технології бюджетування є наголос на плануванні (розробці бюджетів), які в подальшому використовуються як основа для контролю. Формування бюджетів здійснюється для короткострокового та середньострокового періодів та використовується для деталізації стратегії.

В джерелі [4] прописується наступний склад етапів формування бюджетів підприємства:

- розробка бюджетних форм, бюджетів всіх рівнів;
- затвердження бюджетів;
- контроль досягнення бюджетних показників;
- порівняння звітних форм та бюджетів;
- аналіз виконання бюджетів.

Як на наш погляд, в даній послідовності наголос робиться на організації бюджетування та контролі виконання бюджетів, а не на їх формуванні. Крім того, автором не відокремлюється вкрай важливого етапу узгодження бюджетів з цілями стратегічного розвитку.

Систематизуємо основні риси розглянутих нами технологій управління в аналітичній таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні характеристики сучасних технологій управління

Назва технології управління	Сутність технології	Мета застосування	Сфера використання
Ощадливе виробництво	усунення всіх видів втрат (муда) та створення цінності для клієнта	мінімізація втрат за рахунок побудови ефективних процесів із безперервним потоком	виробництво, сфера послуг
Збалансована система показників	переведення стратегії підприємства у систему вимірюваних показників	забезпечення узгодженості поточних дій із довгостроковою стратегією	виробництво, сфера послуг
Канбан	візуалізація управління процесами та потоками роботи через систему сигналів (карток)	оптимізація потоку робіт і зменшення перевиробництва. за рахунок забезпечення "витягувальної" системи виробництва	виробництво, ІТ
Кайзен	безперервне вдосконалення процесів через залучення всіх працівників	формування культури вдосконалення в організації	виробництво, сфера послуг
Шість сігм	удосконалення якості, засноване на статистичному аналізі для зменшення дефектів.	підвищення якості за рахунок зменшення варіативності процесів	промисловість, ІТ
Бенчмаркінг	порівняння процесів і показників компанії з найкращими практиками	запозичення та впровадження найкращих рішень за рахунок виявлення розривів у ефективності	виробництво, сфера послуг
Бюджетування	планування та контроль фінансових ресурсів організації через систему взаємопов'язаних бюджетів	забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів відповідно до цілей підприємства	виробництво, сфера послуг, диверсифіковані підприємства

За результатами дослідження можна встановити, що управлінські технології відрізняються спрямуванням та призначенням. Так, збалансована система

показників використовується для конкретизації стратегії, бюджетування – для її узгодження з поточними показниками діяльності. Технологія шість сигма наголошує на зменшенні варіативності виробничого процесу, ощадливе виробництво, кайзен та канбан – на удосконаленні процесів. Бенчмаркінг є технологією удосконалення через порівняння.

Вибір управлінської технології для використання визначатиметься цілями впровадження, рівнем кваліфікації керівного персоналу, сферою діяльності та структурою підприємства.

1.3. Особливості застосування технологій управління в діяльності готельних підприємств

Управління діяльністю готельних підприємств має певні особливості, що вимагає застосування сучасних управлінських технологій, а саме [46, с.200]:

- складність оцінювання повноти та оптимальності отриманої послуги споживачем, що вимагає високої кваліфікації та компетентності її постачальника;
- здатність швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації;
- високі професійні якості та рівень культури постачальника послуг як основа його особистої взаємодії з покупцем;
- взаємозв'язок та взаємопроникнення послуг та матеріального виробництва.

До ключових особливостей готельних підприємств в науковому джерелі [17, с.95-96] додатково відносять:

- підвищену персоналізацію послуг, що означає концентрацію на наданні індивідуальних послуг клієнтам готелів;
- значну кількість постачальників послуг, що приймають участь в їх створенні, а також комплекс знань та навичок співробітників для створення позитивного клієнтського досвіду;
- використання штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування попиту, а також створення персональних рекомендацій;

- сталий тренд на забезпечення екологічності за рахунок енергозаощадження, використання екологічних матеріалів.

Для готелів важливим є здійснення прогнозування, оскільки прогнози закладаються в основу майбутніх бюджетів [28, с.453]. Прогнозування здійснюється службою резервування готелю, але впливає на роботу всіх структурних підрозділів. На підставі прогнозів встановлюється завантаженість закладу, розроблюються бюджети ресторану при готелі, визначається потреба в персоналі та розклад його роботи. Бюджети готелів можуть бути гнучкими (складатися на різні обсяги завантаження готелю або в розрізі змінних та постійних витрат), а також можуть коригуватися на підставі щоденних звітів про активність. Вони враховують зміни попиту та пов'язані з системами резервування, що дозволяє швидко вносити корективи в бюджети.

Серед сучасних технологій управління автором [39, с. 129-130] пропонуються технології, що зосереджені на забезпеченні для клієнтів базових стандартів якості та їх стабільності, а саме технології Kaizen, ощадливого виробництва, шість сигма, а також поєднання їх в концепції безперервного вдосконалення Lean Six Sigma. Згадані технології дозволяють поліпшити якість готельного обслуговування шляхом постійного вдосконалення послуг на підставі отриманої інформації щодо скарг клієнтів. Вони також дозволяють покращувати клієнтський досвід та оптимізувати управлінські рішення, що приймаються для забезпечення конкурентоспроможності готелів в сучасних умовах. Адаптаційний характер, на думку автора, має застосування бенчмаркінгу в діяльності готельних підприємств. Бенчмаркінг дозволяє впровадити актуальні зміни в процеси обслуговування та в такий спосіб побудувати довгострокову політику готелю щодо якості послуг. Він припускає аналіз якості послуг конкурентів, їх внутрішніх стандартів, що встановлюють вимоги до обслуговування клієнтів, а також копіювання кращих практик (впровадження відповідних змін у процеси обслуговування). В такий спосіб кращі практики готельного обслуговування розповсюджуються в галузі, а послуги завжди орієнтовані на мінливі потреби клієнтів.

Серед основних управлінських технологій в діяльності готельних підприємств науковці [33] називають ощадливе виробництво, шість сигма та Кайзен. Технологія ощадливого виробництва використовується для підвищення операційної ефективності готелів (усунення втрат часу та ресурсів, скорочення тривалості сервісних операцій), проте потребує ретельного аналізу процесів. Технологія шість сигма, що спрямована на забезпечення усталеної якості сервісу, сприяє його стандартизації, проте потребує великого масиву даних для аналізу, що не дозволяє дану технологію використовувати для невеликих готелів. Технологія Кайзен є по суті технологією мікропокращень щоденних операцій, що сприяє розробці культури постійного розвитку, проте якщо готелі потребують термінових змін, то її застосування недоцільно.

Науковцем [12, с.28] зазначається про потребу застосування технологій управління, що концентруються на підвищенні якості обслуговування в готелях. Одною з таких технологій, що відбиває комплексний підхід до покращення якості, є збалансована система показників. Вона дозволяє забезпечити відповідність актуальним вимогам ринку та відповідність послуг прихованим потребам клієнтів. BSC конкретизує стратегію готельного підприємства в системі показників та дає змогу аналізувати їх динаміку у взаємозв'язку з іншими показниками цієї та інших проекцій. За одною з проекцій (частіше за все внутрішніх процесів) або кількома проекціями доцільно сформулювати показники процесів управління якістю. Зокрема, формуються інтегральні показники якості готельного обслуговування, компоненти яких рознесені за проекціями збалансованої системи показників відповідно до методології BSC. В такий спосіб вимоги до якості послуг вбудовуються в систему управління готельним підприємством.

В науковому джерелі наголошується на потребі врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації стратегічного управління шляхом використання збалансованої системи показників, проекціями якої є клієнти, фінанси, бізнес-процеси та якість готельних послуг. Науковець пропонує на підставі BSC розробляти стратегічні карти управління для наочного представлення стратегії розвитку та доведення її до рівня виконавців. В такий

спосіб можна збалансувати співвідношення між матеріальними та нематеріальними активами, бажаними результатами та необхідними ресурсами, цілями різних періодів, жорсткими об'єктивними критеріями стандартів та суб'єктивними запитами споживачів.

В новій запропонованій проекції якості послуг автором [14, с.8-10] пропонується встановлювати цілі стандартизації якості та інноваційності технологій, кваліфікації персоналу готелю, а також мотиваційної політики. Так, для виміру цілей стандартизації якості варто визначати кількість бізнес-функцій з наявною інформацією про показники діяльності готелю в широкому доступі для його робітників, в т.ч. одночасного доступу. Продуктивність праці готельних співробітників та рівень трудової дисципліни пропонуються як показники виміру кваліфікації персоналу готелю, кількість впроваджених пропозицій та розмір фонду винагород за результатами роботи персоналу – конкретизують мету мотиваційної політики.

Отже, виходячи з наповнення цілей та показників проекції автор не видозмінює збалансовану систему показників для готелів, а лише замінює назву проекції оновлення та навчання. Достатньо незвичайним виглядає наповнення проекції. Так, цілі стандартизації якості з відповідними показниками радше відносяться до проекції бізнес-процесів, оскільки відбивають внутрішній стан системи та її відповідність встановленим нормативам (жорстким критеріям). Що стосується інших двох цілей – мотиваційного аспекту та кваліфікації персоналу, то вони безумовно мають право на використання. Разом з тим показники продуктивності праці для більшості готельного персоналу не є доречними (виключення можуть складати працівники ресторанів при готелі).

Науковцями [11, с.139-140] збалансована система показників називається засобом доведення до персоналу готелю стратегічних факторів успіху та цілей компанії. Крім того, вона розглядається як основа для подальшого контролю для досягнення показників ефективності. Згадана технологія дозволяє забезпечити раціональний зв'язок з бізнес-процесами, що спрямовані на задоволення запитів споживачів. Важливим є залучення всіх працівників підприємства до задоволення

клієнтських потреб, адже в формуванні готельної послуги належної якості приймає участь широке коло персоналу. Автор наголошує на неможливості виконання ключових фінансових показників готелів RevPAR (доходу на доступний номер), Occupancy Rate (завантаженості), Gross Operating Profit per Available Room (валового операційного прибутку на один доступний номер) без забезпечення задоволеності клієнтів та пошуку шляхів підвищення їх лояльності. Також на думку автора, збалансовану систему показників в діяльності організацій варто поєднувати із сценарним плануванням. Розробка стратегічних цілей та комплексу показників для їх вимірювання, а також заходів з їх реалізації проводиться за кожним сценарієм, що дозволяє забезпечити всебічний розгляд діяльності підприємства. Для кожного сценарію прогнозуються стратегічні проблеми – обмеження зовнішнього та внутрішнього характеру, що стримують розвиток готельного підприємства.

Зведемо інформацію щодо особливостей використання технологій управління готельними підприємствами, а також визначимо додаткові цілі їх використання в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості використання технологій управління готельними підприємствами

Найменування технології управління	Особливості використання готельними підприємствами	Додаткові цілі використання технології
бюджетування	бюджети розроблюються на підставі прогнозів та мають гнучкий характер	визначення завантаження готелю в короткостроковому періоді
ощадливе виробництво	елементи технологій допомагають забезпечити клієнтам базові стандарти якості та їх стабільність	покращення клієнтського досвіду
кайзен	не підходить для готельних підприємств в умовах кризи (коли потрібні швидкі зміни)	розробка культури постійного розвитку
шість сигм	стабілізація якості сервісу переважно великими готельними компаніями	сприяння стандартизації

Продовження табл. 1.3

1	2	3
бенчмаркінг	використання в довготривалому періоді	аналіз та порівняння внутрішніх стандартів готелів, копіювання
збалансована система показників	за проєкціями збалансованої системи показників формується інтегральний коефіцієнт якості обслуговування в готелі, поєднання із сценарним плануванням	вбудовування вимог до якості послуг в систему управління готельним підприємством

Як можна побачити, в науковій літературі широко висвітлюються публікації щодо використання технологій управління в діяльності готельних підприємств, які мають враховувати певну їх специфіку, отже мають характерні риси. Технології можуть мати й додаткові цілі використання, як то покращення клієнтського досвіду, порівняння внутрішніх стандартів готелів, розробка культури постійного розвитку. Вибір технології управління обґрунтовується шляхом порівняння базових характеристик технології та бажаних результатів її використання.

Висновки до розділу. Під технологією управління слід розуміти сукупність формалізованих знань щодо реалізації процесу управління та визначає структуру операцій, дані та методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до фахового персоналу.

Управлінські технології відрізняються спрямуванням та призначенням. Збалансована система показників використовується для конкретизації стратегії, бюджетування – для її узгодження з поточними показниками діяльності. Шість сигма акцентує на зменшенні варіацій процесів, а ощадливе виробництво, кайзен та канбан – на їх удосконаленні. Бенчмаркінг є технологією удосконалення через порівняння. Вибір технології управління готельними підприємствами має враховувати певну їх специфіку. Вибір технології управління обґрунтовується шляхом порівняння базових характеристик технології та бажаних результатів її використання.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП «ОТРАДА - СЕРВІС»

2.1. Аналіз ринку готельних послуг України

Розвиток готельних підприємств значно ускладнюється в кризових умовах війни, наслідків пандемії та політичної нестабільності. PEST-аналіз є одним з ключових інструментів для оцінки зовнішнього середовища готельних підприємств. Проаналізуємо останнє в розрізі політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

До найбільш впливових політичних факторів нами віднесено:

військово-політична ситуація в країні;

державне регулювання в сфері готельних послуг;

податкова політика;

візова політика та міжнародні відносини;

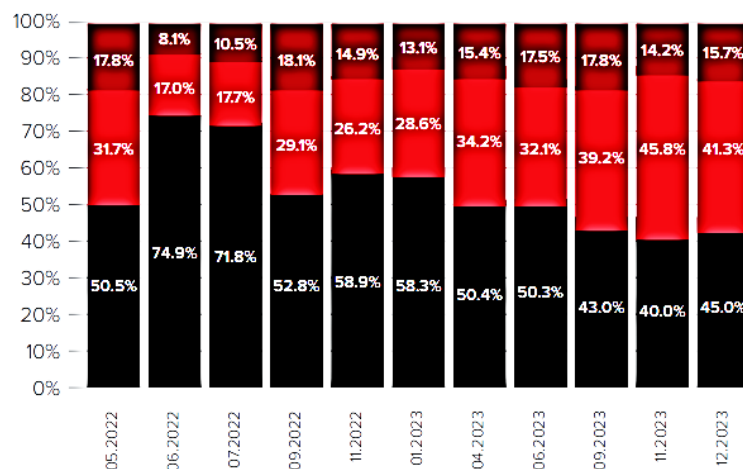
державна підтримка готельних підприємств.

Готельний бізнес ледве почав відновлюватися після пандемії (додавав 10-15%) щорічно, доки не почалося повномасштабне вторгнення. З його початком в'їзний туризм скоротився на 85%, що призвело до зменшення сумарних доходів готельних підприємств більш ніж на 1 млрд. у.о. за період 2022-2024 рр. Тенденція скорочення обсягів послуг зберігається й досі (рис. 2.1).

Рисунок А-41.

Як змінився обсяг випуску продукції/ наданих послуг за останній місяць?

■ Зріс
■ Залишився без змін
■ Впав



Джерело: розрахунки авторів на основі опитувань

Рис. 2.1. Оцінка тенденції змін обсягів послуг за останній місяць, % [31, с.81]

Крім скорочення обсягів продажу, як і інші об’єкти нерухомості готелі зазнають фізичного руйнування. Тільки в 2024 р. було зруйновано чотири великих готелі з номерним фондом біля 400 номерів (рис. 2.2).

Найбільші зруйновані/пошкоджені готелі в Україні протягом 2024 року

№	Назва готелю	Місцерозташування	Номерний фонд
1	Optima Collection Аврора	Кривий Ріг	70
2	Holiday Inn - Kyiv by IHG	Київ	208
3	Park Hotel	Харків	90
4	Optima River Mykolaiv	Миколаїв	28

Рис. 2.2. Найбільш зруйновані готелі в Україні протягом 2024 р. [41]

Загалом, за три роки повномасштабної війни російські війська завдали понад 30 ударів по готелях в Україні (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Прицільні удари російських терористів по українських готелях за час повномасштабної війни [44]

Державне регулювання в сфері готельних послуг сьогодні здійснюється Законом України «Про туризм» [15], Правилами користування готелями №19 [38], Порядком надання послуг з тимчасового розміщення №297 [37] та Порядком встановлення категорій готелям №803 [36]. Власником готелю може бути як юридична особа, так і фізична особа – підприємець. Надання готельних послуг на

сьогодні не ліцензується, проте вимагає наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії. Категорії готелям встановлюють за результатами добровільної сертифікації послуг тимчасового розміщення, перевіряючи дотримання безпеки для життя і здоров'я людей, захисту майна [27]. Відповідні медичні документи повинен мати персонал готелю. Додатковими законодавчими актами для регулювання діяльності готелів виступали тимчасові обмеження діяльності в період пандемії, а підчас повномасштабного вторгнення – наявність доступу до безпечного місця у разі небезпеки (для нових готелів – обов'язкова наявність укриття). Не менш важливими є накази Державної туристичної адміністрації, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, санітарні правила [8].

Податкова політика відносно готельних підприємств суттєво не відрізняється від підприємств інших сфер діяльності. Так, готель може сплачувати податки на загальній системі або бути платником єдиного податку. Разом з тим для готелів з 2021 р. введено знижений розмір ПДВ (7% замість 20%). Ставка 7% ПДВ діє тільки на проживання та не розповсюджується на інші послуги готелів (харчування, обслуговування конференцій тощо).

Візова політика та міжнародні відносини характеризуються тим, що безвізовий режим (наприклад, між Україною та ЄС) в принципі значно підвищує кількість індивідуальних туристів, проте в умовах війни це не стимулює в'їзний потік туристів. Основними відвідувачами-іноземцями підчас повномасштабного вторгнення є волонтери та журналісти.

Про динаміку в'їзного туризму можна частково судити за сумою сплаченого туристичного збору (рис. 2.4), проте останній охоплює також внутрішній туризм. За перші три роки війни (2022-2024 рр.) в країну в'їхало приблизно 2,5 млн. туристів – іноземців, переважно з Молдови (близько 0,5 млн. чол.). Новим суперечливим, але активним напрямком став військовий туризм – іноземці відвідують місця бойових дій (деокуповані території), замовляючи індивідуальні тури як спосіб побачити війну наживо. Для багатьох туристів – іноземців такий вид туризму є способом висловлювання солідарності з Україною.

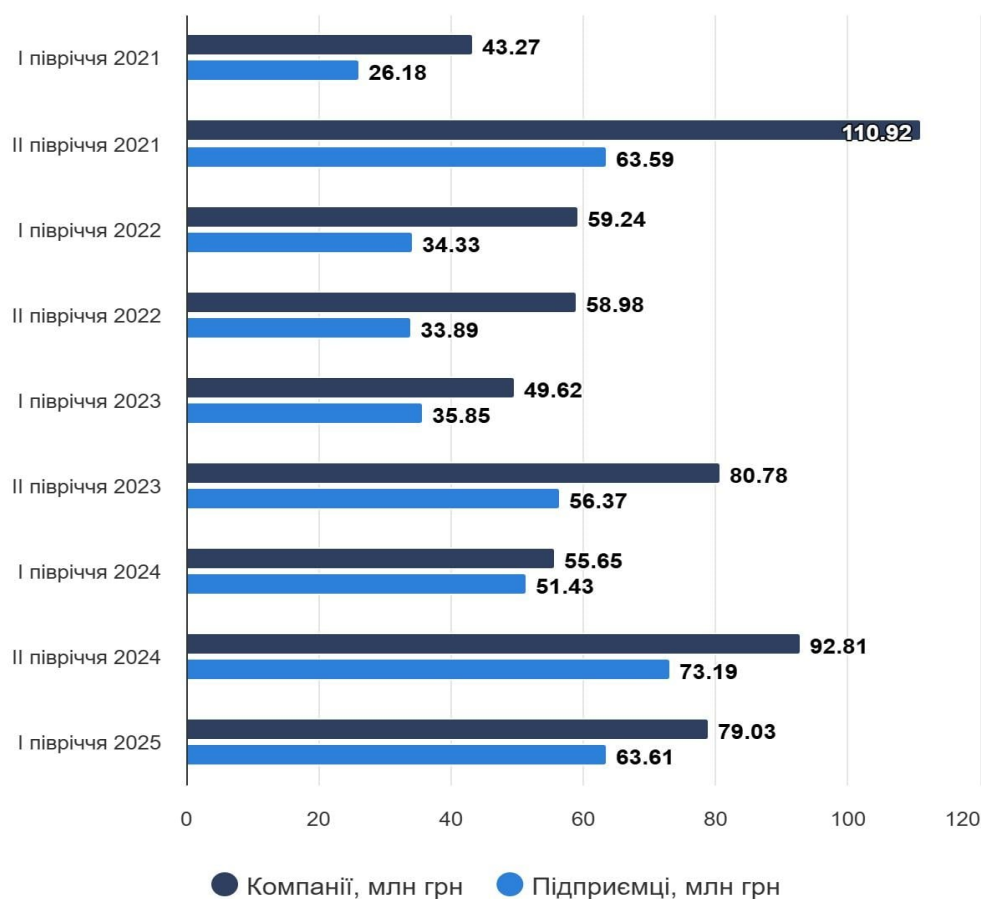


Рис. 2.4. Динаміка сум сплаченого туристичного збору, млн. грн. [9]

Найбільше зростання туристичного збору підчас повномасштабного вторгнення відбулося за заході України та в Києві (рис. 2.5).

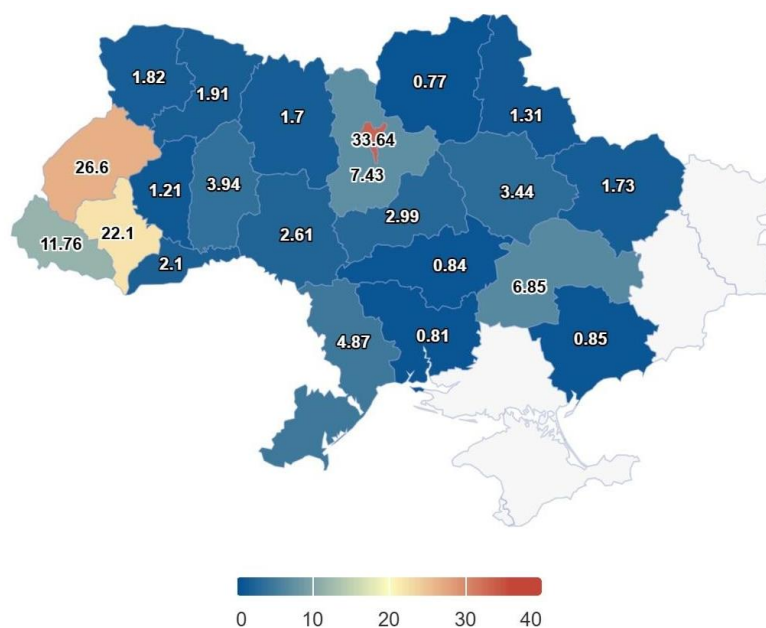


Рис. 2.5. Регіони – лідери за сумою туристичного збору за січень-червень 2025 р., млн. грн. [9]

За останній рік дещо зросла завантаженість готелів ближче до лінії фронту – завдяки волонтерами, ГО та іноземним журналістам.

Одною з форм державної підтримки готельних підприємств варто назвати попередньо розглянутий ПДВ за пільговою ставкою (7%). Разом з пільговим кредитуванням та грантовими програмами він увійшов до Топ-3 видів державної допомоги, якими скористалися вітчизняні підприємства підчас повномасштабного вторгнення (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Види державної допомоги, якими скористалися вітчизняні підприємства з 2022 р. [31, с.80]

Від початку 2020 р. (впровадження програми доступних кредитів) підприємці отримали більш ніж 124,9 тис. кредитів на суму понад 426,3 млрд грн. в різних банках (в програмі приймає участь 46 банків), у т.ч. в 2025 р. було видано кредитів на суму 60,3 млрд. грн. Найбільше кредитів було видано підприємствам переробної промисловості, на розвиток інвестиційних проєктів, а також для кредитування у зоні високого воєнного ризику. До десятки лідерів за кількістю взятих кредитів та обсягом кредитування увійшли чотири регіони, що належать до зон високого воєнного ризику: Дніпропетровська, Київська, Харківська, Одеська області [1].

Серед економічних факторів, що впливають на діяльність готельних підприємств, виділимо наступні:

- основні економічні показники розвитку готелів;
- бізнес середовище готелів;
- інфляція та курс валют;
- вартість енергоносіїв;
- доступність кредитів.

Серед основних показників розвитку готелів – їх доходність та прибутковість.

Так, після провального 2022 р. дохід готелів поступово зростає (рис. 2.7).

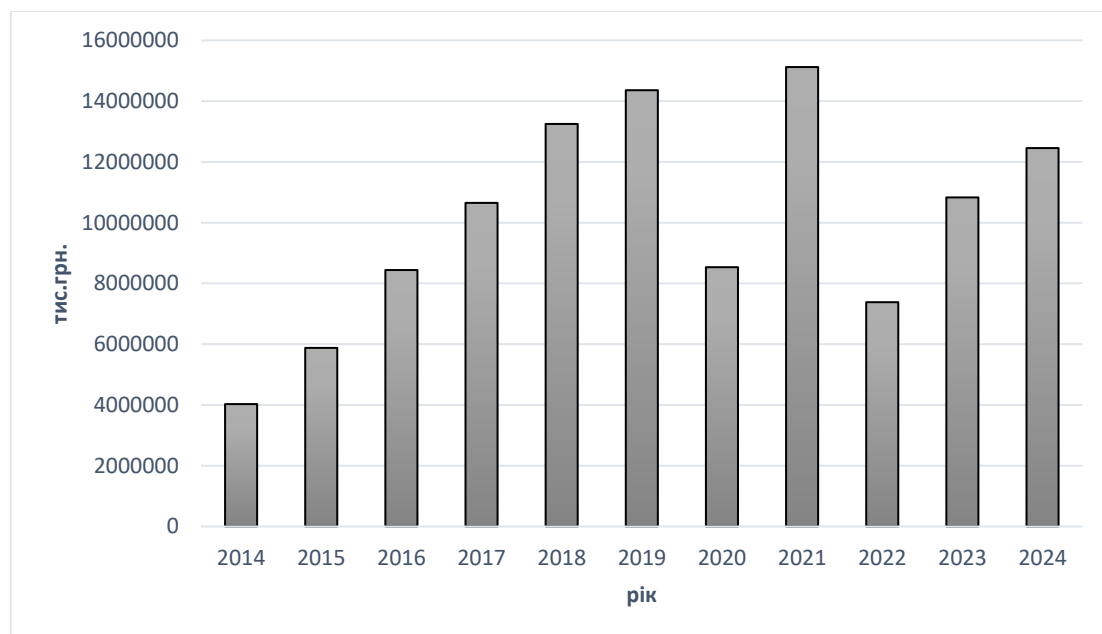


Рис. 2.7. Динаміка доходів від реалізації готелів, тис. грн.[16]

Як можна побачити у 2023-24 рр. дохід від надання послуг поступово зростає, проте поки ще не перевищив довоєнні роки. Зростання доходів пов'язують з відновленням внутрішнього туризму, зокрема внутрішніх подорожей та переміщенням тимчасово переселених. Так, Львівська, Закарпатська та Івано-Франківська області вже перевищили туристичні доходи 2021 р., що позитивно вплинуло на зростання доходів готелів. Також продовжують зростати і прибутки готельних підприємств (рис. 2.8). Зокрема в 2024 р. найбільші прибутки продемонстрували столичні готелі, які в сукупності отримали близько 28 млрд. грн., що пов'язано з концентрацією бізнес-подій в Києві.

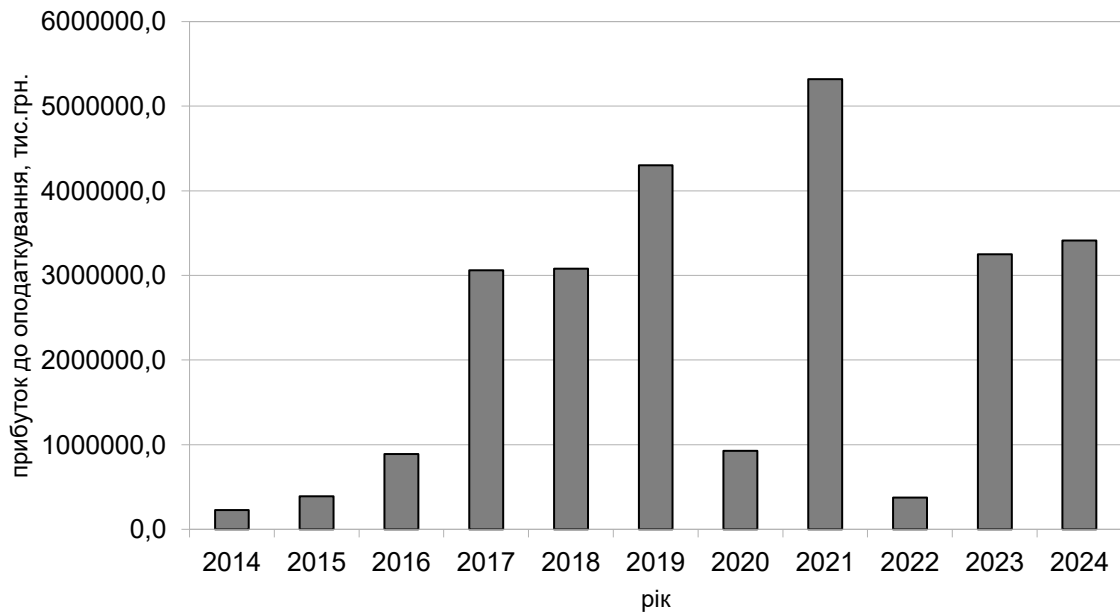


Рис. 2.8. Динаміка прибутку до оподаткування готельних підприємств, тис. грн.[16]

Наступними за прибутками регіонами є Івано-Франківська область з 5,1 млрд. грн., Львівщина з 4,9 млрд грн., Закарпаття з 1,3 млрд. грн. та Одещина з 0,9 млрд. грн.

Аналіз бізнес-середовища готелів показав, що готелі в Україні мають виражену концентрацію в регіонах [35]:

- морського дозвілля та літнього відпочинку: Одеська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська області – приблизно 1 399 об'єктів або 34%.
- ділової, освітньої та виробничої активності: Київ, Дніпро, Харків – 585 об'єктів або 14,2%.
- гірського туризму та відпочинку: Львівська, Івано-Франківська область – 611 об'єктів або 14,8%.

Кількість готелів поступово скорочувалася та на початок 2025 р. складала 2017 од. Найбільші темпи скорочення в динаміці демонструють: туристичні бази, табори, кемпінги (-33,5%); пансіонати з лікуванням (-22,5%), оздоровчі заклади (-83,3%), санаторії–профілакторії (-8,5%), бальнео- та грязелікарні (-11,1%), бази та пансіонати відпочинку (-24,2%) [43].

Більшість готелів при цьому представлена різними їх форматами (рис. 2.9).

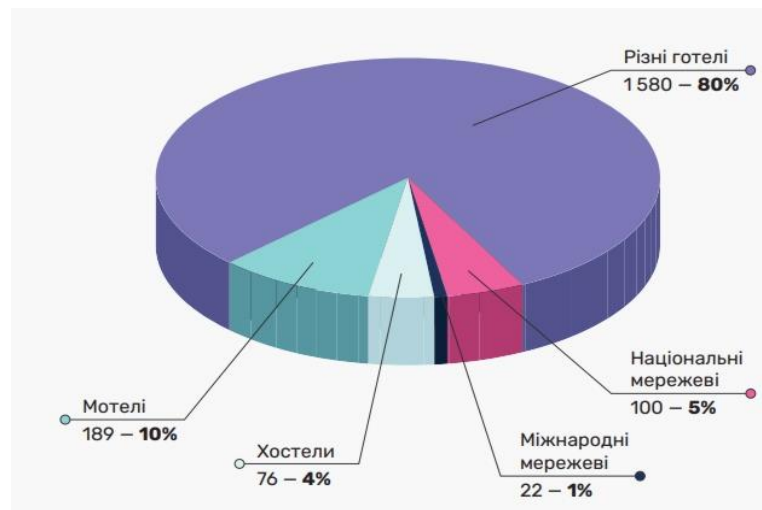


Рис. 2.9. Структура діючих готелів в Україні, % [20]

Кількість мотелів та хостелів - залишається на достатньо низькому рівні (15-16%), проте є тенденція до зростання для мотелів (до 10%), для хостелів (до 30%). Якщо проаналізувати динаміку розвитку національних готельних мереж, то вона не є сталою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку національних готельних мереж України [6]

Найменування готельних мереж	Кількість готелів по роках		
	2021	2022	2025
Reikartz Hotel Group (Optima Hotels & Resorts)	60	55	64
Premier Hotels and Resorts	13	13	12
Royal Hotels and SPA Resorts	9	9	0
Black Sea Hotels Group	7	6	5
Ribas Hotels Group	10	26	20
Vertex Hotel Group	4	4	3
Senator Hotels & Apartments	4	4	3
Maestro Hotel Management	18	19	19
Business Regency Group	12	12	12
Загалом	137	148	138

Так, мережа Royal Hotels and SPA Resorts припинила своє існування. Деякі мережі отримали розвиток в західних областях країни (Optima Hotels & Resorts та Ribas Hotels у Буковелі / Східниці / Яремче, Вінниці, Луцьку, Хмельницькому, Чернівцях), а деякі – за кордоном (Ribas Hotels Group активно відкриває готелі в Польщі, на Балі та в Молдові).

Загалом до 2026 р., незважаючи на активні військові дії, в країні планується реалізувати як мінімум 45 нових проєктів будівництва готельно-апартаментних комплексів. Поступово збільшується кількість міжнародних готелів. У травні 2017-го відкрився Park Inn by Radisson Troitska, у листопаді 2017-го – Mercure Kyiv Congress, у березні 2018-го – Aloft / SkyLoft, у серпні 2022-го – Best Western Plus Market Square Lviv.

Середня завантаженість готелів з початком повномасштабного вторгнення зменшилася до 35-45%, проте в західних областях країни перевищувала 60-70% (у 2023 р. навіть сягала 85%). Дещо покращився літній сезон 2024 р. на Чорноморському узбережжі (середні показники завантаженості готелів Одеси сягнули 75% проти 40% 2023 року переважно за рахунок внутрішнього туризму). Як можна побачити, в одеській області та м. Одеса зросла кількість об'єктів готельного господарства, кількість місць в них та осіб, що в них перебували (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Колективні засоби розміщення в м. Одеса та області [16]

Рік	Кількість колективних засобів розміщення, од.	Кількість місць у колективних засобах розміщення, од.	Кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення, од.
2018	177	23427	289913
2019	187	26151	306474
2020	147	21707	138618
2021	109	16989	158930
2022	39	4326	45129
2023	37	4442	60465
2024	39	5424	82704

Проте якщо порівнювати показники завантаженості (occupancy), середньої ціни за добу (ADR) та доходу на доступний номер (Revenue per Available Room), то всі показники в цілому в м. Одеса є нижчими за м. Київ, Львів та Буковель (рис. 2.10). Зокрема, цінова різниця з Буковелем в 2024 р. складала більше ніж в три рази. За перші 6 місяців 2024 року готелі сплатили 1,2 млрд грн податків до держбюджету, що на 39% більше суми порівняно з показниками аналогічного періоду минулого року.

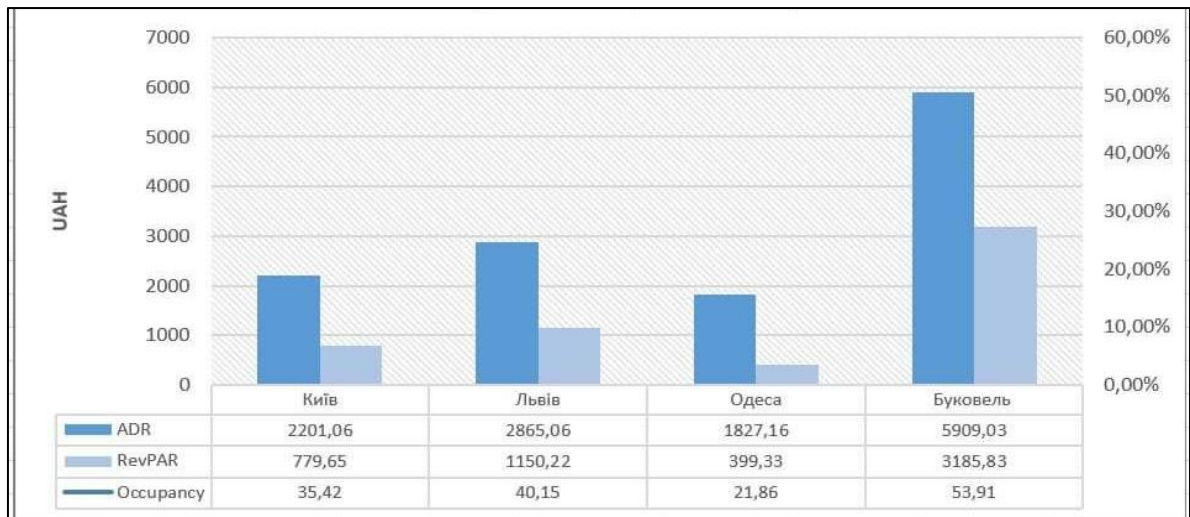


Рис. 2.10. Результати діяльності готелів в 2024 р.[40]

Динаміка споживчих цін та курс валют не є сталими. Так, під час повномасштабного вторгнення відбувся стрибок цін (приблизно +30%) через об'єктивні причини обстрілів, порушення логістики, зміни постачальників тощо (рис. 2.11).

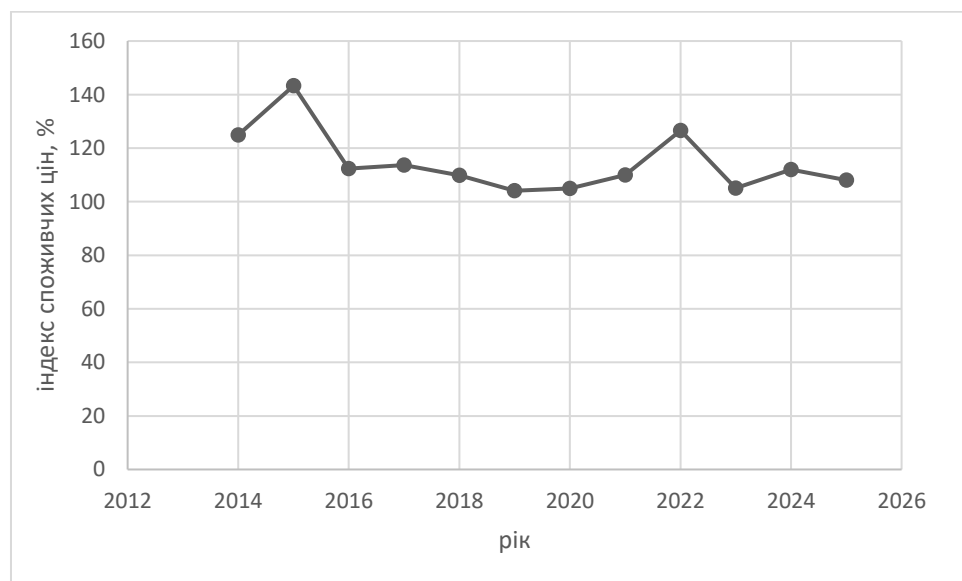


Рис. 2.11. Динаміка індексу споживчих цін, % [16]

На сьогодні ціни зростають на 5-12% щорічно, хоча з огляду на динаміку ціни на пальне, ситуація може ускладнитися.

Щодо динаміки валют, то середній курс євро в банках суттєво збільшився з осені минулого року (рис. 2.12).

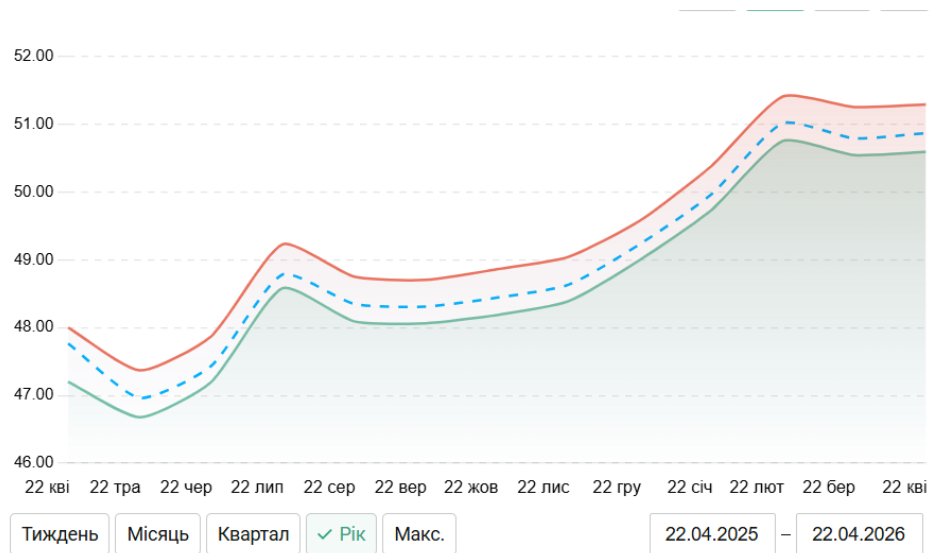


Рис. 2.12. Динаміка середнього курсу євро в банках, у.о./грн.[26]

Таке зростання негативно вплинуло на діяльність готелів, оскільки призвело до зростання витрат, та й відповідно цін на розміщення.

Щодо вартості енергоносіїв, то їх інтенсивна динаміка за останній рік суттєво збільшує поточні витрати готелів. (рис. 2.13).

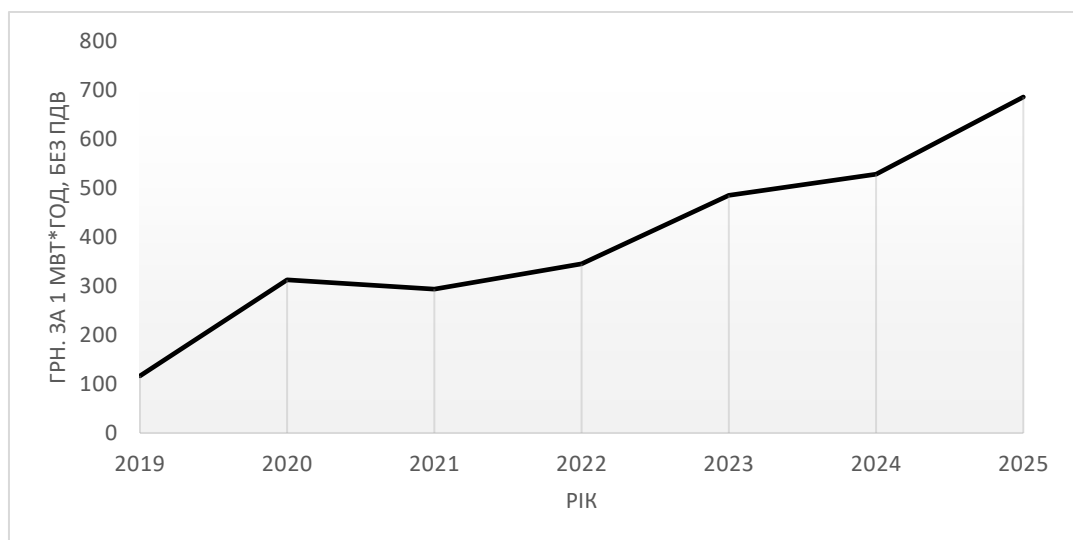


Рис. 2.13. Динаміка цін на енергоносії, грн./МВт*год без ПДВ [26]

Зростання цін на енергоносії, а також відсутність енергії внаслідок обстрілів сьогодні є одним з найбільш ключових викликів в роботі готелів, що вимагає замислитися про формування власної енергонезалежності.

Доступність кредитів можна оцінити за динамікою виданих кредитних коштів та середньою процентною ставкою за ними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виданих кредитів юридичним особам [10]

Рік	Обсяг кредитування, млн. грн.	Процентна ставка, %	Приріст процентної ставки, %
2014	1 472 811	15,0	
2015	1 405 837	17,5	2,5
2016	1 664 993	15,9	-1,6
2017	1 700 997	14,6	-1,3
2018	2 447 107	17,2	2,6
2019	3 016 172	17,0	-0,2
2020	3 235 181	13,1	-3,9
2021	3 872 334	12,2	-0,9
2022	2 702 935	16,2	4,0
2023	2 481 669	16,8	0,6
2024	3 182 104	18,4	1,6
2025	3 993 441	18,4	0

На підставі аналізу даних можна побачити стагнацію в сфері кредитування в 2022-23 рр. та зростання процентної ставки через невизначеність умов ведення бізнесу в умовах війни. Станом на 2025 р. обсяг виданих кредитів бізнесу перевищив довоєнний період, а також незначно зменшилася процентна ставка.

Серед соціальних факторів, що впливають на діяльність готелів, варто виділити:

- скорочення чисельності населення;
- тренд на внутрішній туризм;
- зміна споживчих переваг;
- вимоги щодо якості сервісу в готелях;
- рівень доходів населення.

Тенденція скорочення чисельності населення України триває вже не один рік. Так, за 12 років країна втратила близько 5 млн. чол (рис. 2.14). Скорочення чисельності відбувалося як внаслідок зменшення народжуваності, збільшення смертності, анексії Криму, міграції та агресії росії проти України. Зменшення чисельності населення закладає ряд негативних трендів в основу економічних процесів. Зокрема, зменшується кількість потенційних покупців, у т.ч. готельних послуг. Крім того, зменшується доступна робоча сила, яка може бути залучена для розвитку підприємств.

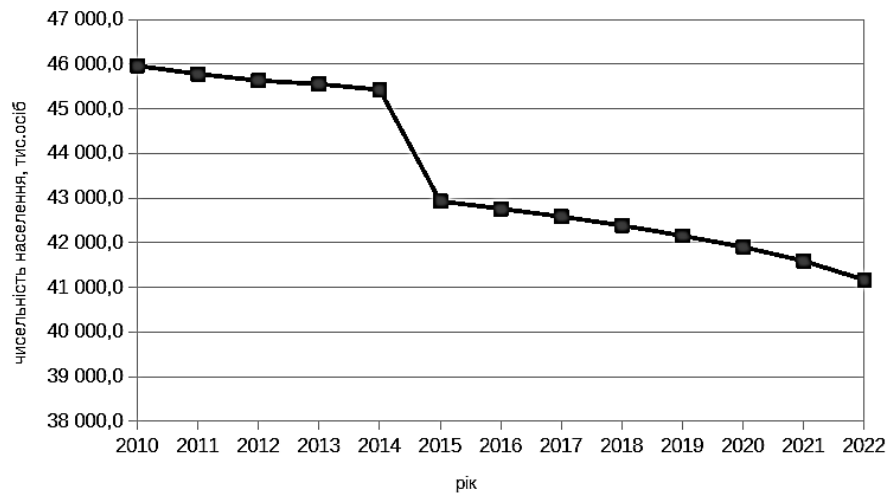


Рис. 2.14. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [16]

Тренд на внутрішній туризм просліджується за динамікою туристичного збору (рис. 2.4, 2.15)

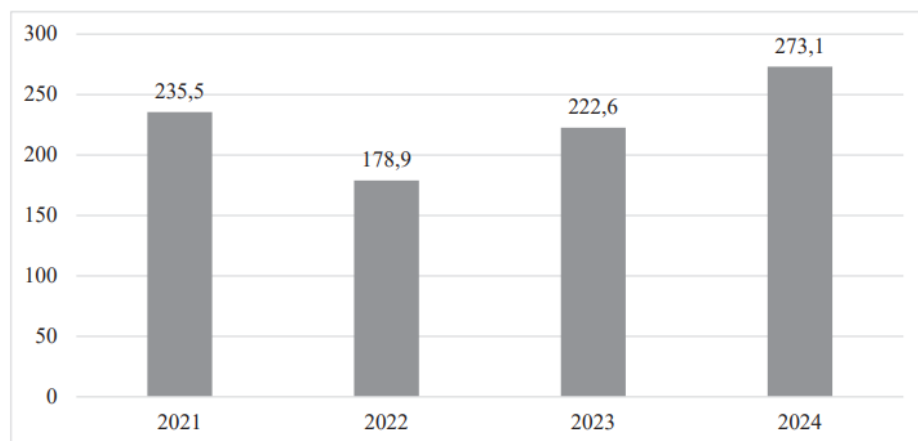


Рис. 2.15. Динаміка туристичного збору в Україні, млн.грн. [45, с.61]

Як можна побачити, туристичний збір суттєво впав в 2022 р., що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, проте дещо підвищився вже у 2023 р. та перевищив довоєнний рік у 2025 р.

Найбільший туристичний збір сплачений готелями м. Києва (982 млн. грн. та 34,2%). Також суттєвими платниками туристичного збору є готелі заходу країни (Івано-Франківської, Львівської та Закарпатської областей відповідно з 248,5, 440 та 130,4 млн. грн.), Київської області (284,1 млн. грн. та 9,9%), Одеської області (160,5 млн грн. та 5,6%), див. табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Частка податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності за регіонами-лідерами України у 2024 році [45, с. 62]

Регіон	Обсяг сплачених податків, млн грн	Частка в загальній кількості, %
м. Київ	982	34,2
Львівська	440	15,3
Київська	284,1	9,9
Івано-Франківська	248,5	8,7
Одеська	160,5	5,6
Закарпатська	130,4	4,5
Дніпропетровська	128,8	4,5
Полтавська	65,1	2,3
Харківська	47,7	1,7
Вінницька	41,3	1,4

Зміна споживчих переваг відбулася підчас повномасштабного вторгнення. Так, ставлення до подорожей, а відповідно й до поселення в готелях, не змінилося лише в 23,4% населення (за результатами анкетування).



Рис. 2.16. Ставлення до подорожей в Україні від час воєнного стану, % [45, с.63]

Разом з тим не подорожує через складне матеріальне становище 23,2% респондентів, ще 11,7% не подорожують підчас воєнного стану, 20,7% не подорожує з міркувань безпеки. Тобто загалом від подорожей відмовляється з різних причин 55,6% респондентів. Якщо розглядати тих респондентів, що продовжують подорожувати, то лівова частка з них віддає перевагу більш доступному житлу чи короткотерміновій оренді замість розкішних готелів. За думкою експертів ринку така зміна вподобань є не просто тимчасовою реакцією, бо

з часом така поведінка трансформується в стійкі звички, що залишаються після завершення кризи [34].

Вимоги щодо якості сервісу в готелях в умовах повномасштабного вторгнення дещо підвищилися, зокрема готелі сьогодні мають інвестувати в безпеку (укриття, генератори, резервуари для води тощо), що є затребуваним в споживачів. Оскільки є тенденція до вступу в ЄС та відповідності європейським вимогам, то зростають вимоги до інклюзивності, зокрема безбар'єрного доступу для всіх людей незалежно від їх фізичних можливостей. Зростають вимоги до різноманіття послуг, зокрема коворкінгів підчас відсутності світла, реабілітаційних програм, роботи зі психологами тощо [29].

Рівень доходів населення краще проілюструвати за допомогою індексу реальної зарплати (рис. 2.17).

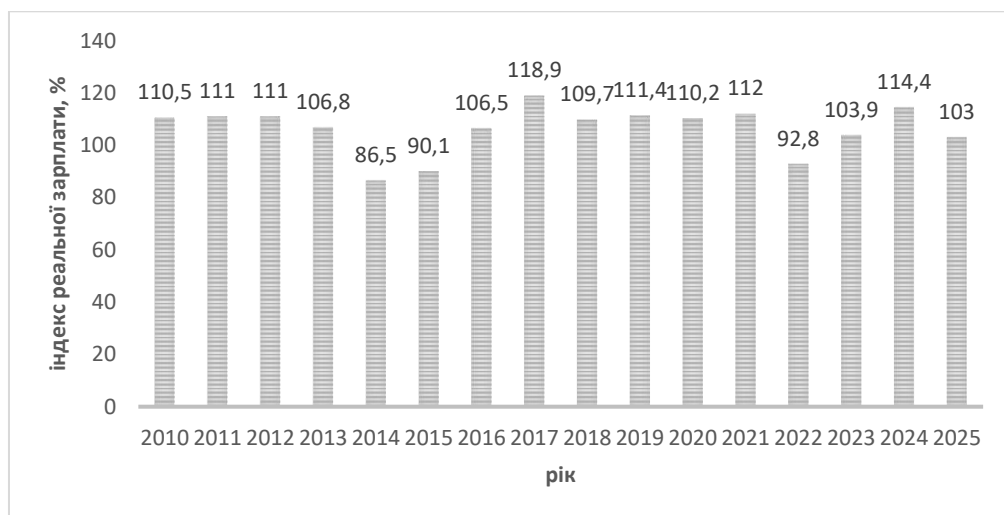


Рис. 2.17. Динаміка індексу реальної зарплати, % [16]

Як можна побачити індекси реальної зарплати впали в 2022 р., проте в період 2023-2024 рр. почали відновлюватися. Разом з тим в 2025 р. темпи зростання реальної зарплати уповільнилися до 3% на рік, що негативним чином характеризує платоспроможність населення.

Серед технологічних факторів впливу на діяльність готельних підприємств варто розглянути:

- цифровізацію готельного бізнесу;
- впровадження систем онлайн-бронювання;

- активізацію маркетингу в соціальних мережах;
- впровадження енергоефективних технологій;
- рівень капітальних вкладень в готельний бізнес.

Цифровізація готельного бізнесу перш за все, стосується автоматизації операцій, а саме впровадження систем управління готелями з метою оптимізації бронювань, ведення обліку номерного фонду, використання чат-ботів та голосових асистентів для консультацій клієнтів в онлайн форматі. Також готелями використовуються CRM-системи для ведення клієнтів, Big Data - для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування потреб.

Впровадження систем онлайн-бронювання полягає в розвитку власних модулів бронювання на сайтах готельних підприємств, а також активному удосконаленню платформ типу Booking.com та Airbnb.com. Це дозволяє в автоматичному режимі надавати послуги клієнту (практично в форматі 24/7), зокрема оформлювати бронь та приймати оплату, а також регулювати завантаженість готелів. З кожним роком в системі Booking.com зростає кількість готелів та споживачів.

Активізація маркетингу в соціальних мережах активізується в останній час завдяки широкому входженню мереж у використання клієнтами. Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, а також блоги відомих осіб підвищують взаємодію з цільовою аудиторією. Окремі готельні мережі співпрацюють з travel-блогерами для підвищення пізнаваності бренду [2].

Впровадження енергоефективних технологій є актуальним для готелів, оскільки готельний номер може бути незайнятим майже 70% часу, при цьому використовувати системи освітлення, кондиціонування та вентиляції. Відповідно, зростають витрати готелю. Для зменшення витрат, що особливо актуально в умовах енергетичної кризи, сьогодні пропонуються теплові насоси, що працюють як обігрівач або охолоджувач, технології розумного освітлення та розетки автоматичного вимкнення для зменшення витрат електроприладів, сонячні панелі для зменшення споживання енергії з мережі, що дозволяє заощадити на своїх витратах на електроенергію та реінвестувати зекономлені кошти [7].

Рівень капітальних вкладень в готельний бізнес суттєво «просів» у 2020 -2022 рр. (рис. 2.18).

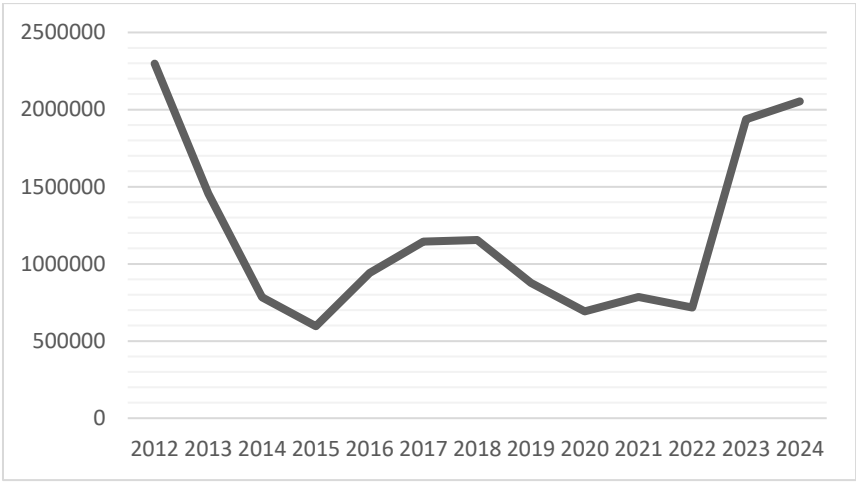


Рис. 2.18. Динаміка капітальних витрат в розвиток готельних підприємств, тис. грн. [16]

Проте в останні роки триває процес відновлення фінансування. Зокрема, різке збільшення вкладень припало на 2023 р, а в 2024 р. процес дещо сповільнився.

Результати проведеного аналізу зведемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ринку послуг готельних підприємств

Фактори зовнішнього середовища	Пояснення дії фактору	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
	політичні			
військово-політична ситуація в країні;	За період 2022-2024 рр в'їзний туризм скоротився на 85%, що призвело до зменшення сумарних доходів готельних підприємств більш ніж на 1 млрд. у.о. За три роки повномасштабної війни російські війська завдали понад 30 ударів по готелях в Україні	0,3	-3	-0,9
державне регулювання в сфері готельних послуг;	Здійснюється законодавчими актами та іншими документами (зокрема Порядком надання готельних послуг). Обов'язковим є додержання санітарних вимог, забезпечення медичних документів персоналу тощо	0,2	-1	-0,2
податкова політика;	Для готелів введено ПДВ за зниженою ставкою 7%, що діє тільки на проживання та не розповсюджується на інші послуги готелів	0,2	+1	0,2

1	2	3	4	5
візова політика та міжнародні відносини;	Безвізовий режим (зокрема, між Україною та ЄС) в принципі підвищує кількість індивідуальних туристів, проте в умовах війни це не стимулює їх в'їзний потік. Основними відвідувачами - іноземцями є волонтери та журналісти	0,15	+1	0,15
державна підтримка готельних підприємств	Разом з пільговим кредитуванням та грантовими програмами податкові пільги увійшли до Топ-3 видів державної допомоги, якими скористалися вітчизняні підприємства підчас повномасштабного вторгнення	0,15	+1	0,15
всього				-0,6
	економічні			
основні економічні показники розвитку готелів;	Після падіння 2022 р. доходи та прибуток готелів зростають, проте переважно на заході та в центрі країни.	0,2	+1	0,2
бізнес середовище готелів;	Змінюється структура готельних підприємств, зростає кількість хостелів. Частина національних готельних мереж отримала розвиток на заході країни, частина - закордоном	0,25	+1	0,25
інфляція та курс валют;	Динаміка індексу споживчих цін не є сталою (зростання складає 5-12% щорічно), національна валюта знецінюється	0,15	-1	-0,15
вартість енергоносіїв;	Інтенсивне зростання вартості енергоносіїв збільшує поточні витрати готелів	0,2	-2	-0,4
доступність кредитів.	Обсяг кредитування суб'єктів бізнесу останні три роки зростає. Ставка банку останні два роки не змінюється. Доступно кредитування за програмою доступних кредитів	0,2	+1	0,2
всього				0,1
	соціальні			
скорочення чисельності населення;	За 12 років країна втратила близько 5 млн. чол. внаслідок зменшення народжуваності, збільшення смертності, міграції та агресії росії проти України	0,2	-2	-0,4
тренд на внутрішній туризм;	Внутрішній туризм поступово відновлюється після 2022 р. (переважно на заході та в центрі країни)	0,25	+2	0,5
зміна споживчих переваг;	Загалом від подорожей відмовляється з різних причин 55,6% респондентів. З тих, хто подорожує, лівова частка віддає перевагу більш доступному житлу чи короткотерміновій оренді.	0,25	-1	-0,25
вимоги щодо якості сервісу в готелях;	Вимоги щодо якості посилюються в сфері безпеки, інклюзивності, різноманіття послуг	0,1	-1	-0,1

1	2	3	4	5
рівень доходів населення	Індекси реальної зарплати суттєво впали в 2022 р., проте в період 2023-2024 рр. почали відновлюватися. В 2025 р. темпи зростання уповільнилися та склали 3% на рік	0,2	-2	-0,4
всього				-0,65
	технологічні			
цифровізація готельного бізнесу;	В сучасних готельних підприємствах активно впроваджуються системи управління готелями, CRM-системи, використовується для оперування даними Big Data	0,2	+1	0,2
впровадження систем онлайн-бронювання;	Багато готельних мереж мають власні системи бронювання. Малі готелі переважно представлені на платформах типу Booking.com та Airbnb.com	0,15	+1	0,15
активізація маркетингу в соціальних мережах;	Готелі ведуть рекламу в Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, а також співпрацюють з travel-блогерами	0,25	+2	0,5
впровадження енергоефективних технологій;	З загостренням енергетичної кризи готелі почали зміцнювати власну енергонезалежність шляхом встановлення сонячних панелей, теплових насосів, систем розумного освітлення	0,25	+1	0,25
рівень капітальних вкладень в готельний бізнес	Після скорочення фінансування в 2020-22 рр. триває процес його відновлення. Зокрема, різке збільшення вкладень припало на 2023 р, а в 2024 р. процес дещо сповільнився	0,15	+1	0,15
всього				1,25

За результатами проведеного дослідження ринку готельних послуг можна встановити негативний вплив політичних та соціальних факторів. Так, військова агресія проти України та її наслідки (зменшення кількості клієнтів готелів, падіння їх платоспроможності, та й загалом зміна життєвих пріоритетів) негативно впливають на діяльність підприємств. Ситуація погіршується через обстріли та відсутність можливості відновлення готелів. Одночасно вплив економічних та технологічних факторів можна розглядати як позитивний. Зокрема, є певні позитивні зміни в розвитку готельних мереж на заході країни та закордоном, зростання доходів та прибутків, що створює додаткові можливості для розвитку, в т.ч. впровадження технологічних новацій.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП «Отрадос»

ПП «Отрадос» (бутик-готель «Отрада») було створене в 2004 році в м.Одеса. ПП "Отрадос" має юридичну адресу: Україна, Одеська обл., місто Одеса, вул. Затишна, будинок 11. Основним видом діяльності підприємства відповідно до реєстраційних документів є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Додатковими видами діяльності відзначено діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Періодично підприємство приймає участь в тендерах (проживання та харчування за держзамовленням) та є платником податків на загальній системі оподаткування.

Власником підприємство з 2021 р. є Калмикова Людмила Олександрівна (30 тис. грн., 100% майна підприємства). Керівником готелю з 2024 р. є Захарова Олена В'ячеславівна.

Підприємство має гарне географічне розміщення (в історичному центрі міста та недалеко від моря) та містить 30 номерів різної вартості, оформлених в різному стилі. З додаткових зручностей клієнтам пропонується також паркінг та тренажерний зал, сауна, конференц – зал, ресторан та бар. Можливо замовити їжу в номер.

В ресторані представлені страви місцевої та європейської кухні в форматі «а-ля карт» (вибір за меню з кількох варіантів страв) та в форматі шведського столу. Біля бару є літня тераса з відкритим басейном та пляж, що працюють в літній період. До пляжу за бажанням клієнтів доставляє електромобіль (можна замовити на певний час).

Оскільки готель знаходиться в затишному місті та одночасно недалеко від основних місцевих визначних пам'яток, його обирають як родини з дітьми, так і бізнес-мандрівники та звичайні туристи. Можливий трансфер до залізничного вокзалу. Взимку готель опалюється централізовано, а влітку працюють кондиціонери.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності ПП
«Отрадос»

Показники	Роки			Приріст 2025/2023
	2023	2024	2025	
Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	824,5	1246,7	1337,5	513
Чистий прибуток, тис. грн	-32,7	14,5	25,8	58,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн	5025	4230	3195,5	-1829,5
Коефіцієнт оборотності активів	0,16	0,29	0,33	0,17
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	2662,1	2436,5	2139,5	-522,6
Чисельність, осіб	11	5	8	-3
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	-3,97	1,16	1,93	5,90
Рентабельність власного капіталу, %	-1,23	0,60	1,21	2,43

За результатами аналізу динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності готелю, можна зробити висновки, що впродовж трьох останніх років підприємство розвивалося достатньо нерівномірно. Так, найбільш непривабливим з економічної точки зору виглядає 2023 рік, коли підприємство мало негативний фінансовий результат та рентабельність продажів в -1,23%. У 2024 р. доходи підприємства збільшилися, а також збільшився фінансовий результат до 14,5 тис. грн. В 2025 р. відбулося зростання доходів, прибутку та рентабельності готелю, хоча й темпи зростання не є суттєвими. Що стосується оборотності активів, то коефіцієнт суттєво «просів» в 2023 р., проте в 2024 р. збільшився та ще більше зріс у 2025 року. Чисельність працівників зазнала скорочення в 2024 р., що було пов'язано зі складними економічними умовами, проте була збільшена в 2025 р. Разом з тим, чисельність персоналу не досягла рівня 2023 р. Також слід відзначити тенденцію зменшення величини власного капіталу підприємства (тенденція є негативною).

Розрахуємо основні фінансові показники та охарактеризуємо ліквідність та фінансову стійкість готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності ПП «Отрадос»

Показники	Рекомендоване значення	Методика розрахунку	2023	2024	2025
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	$K_{BK} = BK / BB$	0,51	0,68	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	≤ 1	$K_{фс} = ПК / BK$	0,82	0,48	0,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,25$	$K_{абл} = ГК / ПЗ$	0,02	0,03	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,8-1$	$K_{шл} = (ОА - З) / ПЗ$	0,91	0,89	0,94
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 2	$K_{зл} = ОА / ПЗ$	1,12	1,05	1,08

Пояснення до таблиці: *BK* – власний капітал; *BB* – валюта балансу; *ОА* – оборотні активи; *ПК* – позиковий капітал; *З* – запаси; *ГК* – грошові кошти; *ПЗ* – поточні зобов'язання.

За результатами аналізу показників фінансової стійкості та ліквідності готелю встановлено, що підприємство є фінансово-стійким, оскільки більшою мірою, працює з використанням власного капіталу. Всі коефіцієнти фінансової стійкості знаходяться в відповідності з рекомендованими значеннями. Слід відзначити, що тенденція використання позикових коштів є негативною, на що вказує зростання коефіцієнту власного капіталу, а також зміцнення фінансової стійкості (відповідно до динаміки коефіцієнту фінансової стійкості). Коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним значенням (виключення складає коефіцієнт абсолютної ліквідності), також слід відзначити їх невеликі коливання.

В цілому фінансовий стан готелю є достатньо стійким.

2.3. Аналіз проблемних аспектів діяльності ПП «Отрадос»

Для вивчення проблемних питань діяльності підприємства нами було досліджено відгуки на обслуговування в готелі з сайту Booking, а також з пошуковика Google. Загалом кількість негативних відгуків не є великою (до 10 од. з найменшими двома оцінками, до 20 од. – за оцінкою «задовільно»), лівова частка відгуків на діяльність готелю є позитивна (рис. 2.19).

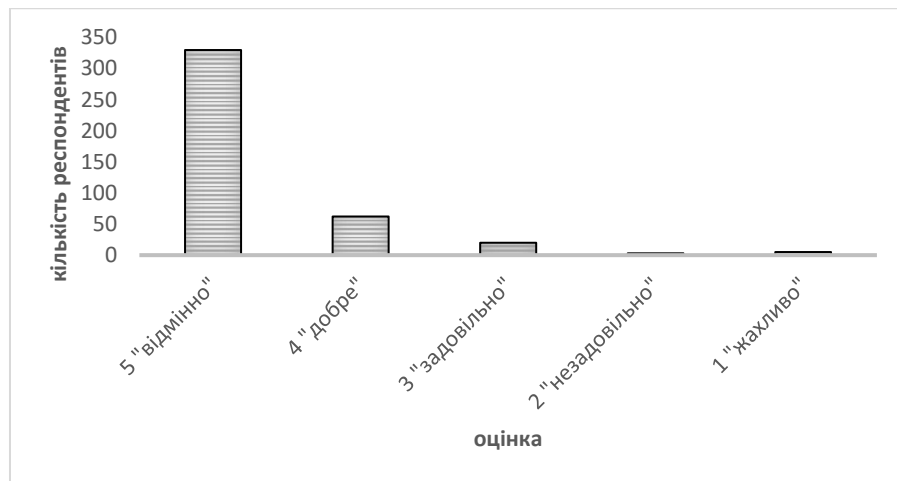


Рис. 2.19. Результати оцінювання обслуговування в готелі «Отрада» за відгуками клієнтів

Проте в сьогоденних умовах потрібно боротися за кожного клієнта, тому адміністрація готелю воліє звертати увагу навіть на тих клієнтів, що поставили оцінку «задовільно». Потенційно іншого разу вони можуть скористатися послугами інших готелів.

З метою виявлення найбільш проблемних аспектів діяльності готелю було проаналізовано причини незадоволення клієнтів, що встановили готелю оцінку від одного до чотирьох балів за п'ятибальною шкалою. Було зібрано відповідні дані, враховуючі, що один і той самий клієнт міг наводити в опитуванні два-три проблемних аспекти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Проблемні аспекти діяльності готелю за думкою відвідувачів

Проблемні аспекти діяльності готелю	Кількість зауважень клієнтів, од.	Питома вага, %
відмова у трафіку до пляжу	2	1,80%
замала кількість прибирань в номері	26	23,42%
замала кількість паркувальних місць	11	9,91%
неуважне відношення персоналу	12	10,81%
відмова у виконанні особистих прохань	8	7,21%
скорочені години роботи кухні та бару	20	18,02%
непрацюючий СПА	5	4,50%
несвоєчасна подача сніданків в ресторані	21	18,92%
непрацюючий кондиціонер	5	4,50%
інші причини	1	0,90%

Нами проаналізовано зауваження клієнтів за допомогою діаграми Парето. Діаграма Парето є інструментом контролю якості, який візуально відображає принцип: близько 80% проблем спричинені 20% причин. Вона поєднує стовпчикову діаграму (відсортовану за спаданням) та лінійний графік кумулятивної суми, допомагаючи виявити пріоритетні фактори для оптимізації.

Побудуємо допоміжну таблицю для розрахунку діаграми Парето (табл. 2.9). розмістимо дані в ній в порядку значущості, тобто починаючи від найбільшого до найменшого. Як накопичувальний результат визначимо кумулятивний відсоток. Власне за ним і будується діаграма Парето.

Таблиця 2.9

Дані для побудови діаграми Парето

Проблемні аспекти діяльності готелю	Кількість зауважень клієнтів, од.	Питома вага, %	Кумулятивний відсоток, %
замала кількість прибирань в номері	26	23,42%	23,42%
несвоєчасна подача сніданків в ресторані	21	18,92%	42,34%
скорочені години роботи кухні та бару	20	18,02%	60,36%
неуважне відношення персоналу	12	10,81%	71,17%
замала кількість паркувальних місць	11	9,91%	81,08%
відмова у виконанні особистих прохань	8	7,21%	88,29%
непрацюючий кондиціонер	5	4,50%	92,79%
непрацюючий СПА	5	4,50%	97,30%
відмова у трафіку до пляжу	2	1,80%	99,10%
інші причини	1	0,90%	100,00%

Також побудуємо діаграму Парето (рис. 2.20) та проведемо ABC-аналіз. Так, в життєво необхідну зону А потрапляють три фактори: замала кількість прибирань в номері, несвоєчасна подача сніданків в ресторані та скорочені години роботи кухні та бару. Ці три фактори в сумі дають 60,36% дефектів та потребують першочергової уваги. До факторів групи В (золота середина) варто віднести неуважне відношення персоналу, замалу кількість паркувальних місць та відмову у виконанні особистих прохань. Ці фактори в сумі дають 27,93%.

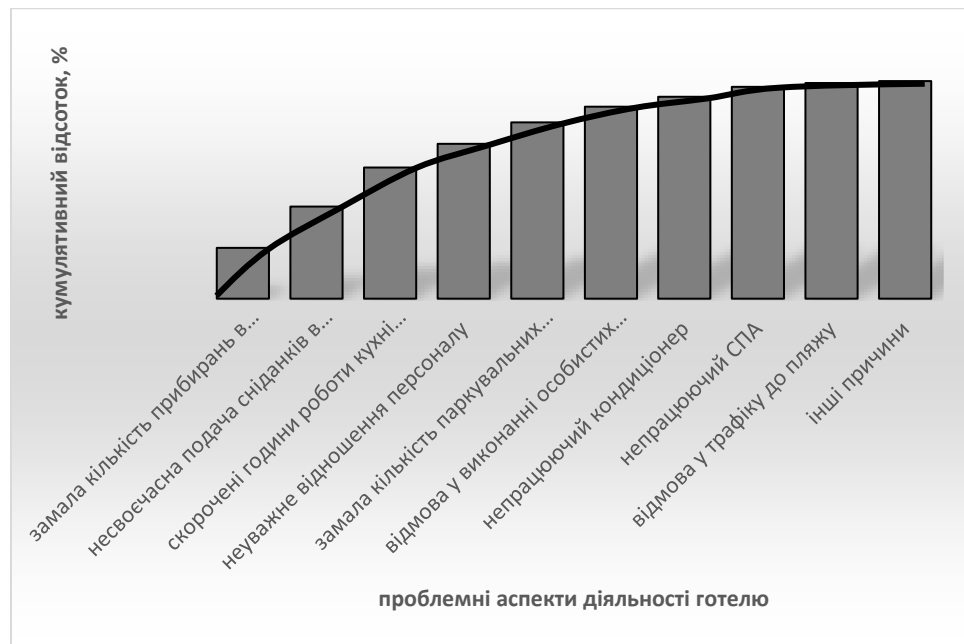


Рис. 2.20. Діаграма Парето проблемних аспектів діяльності готелю

Факторами групи В мають займатися в другу чергу (коли розв'язано проблеми, віднесені в групу А). До факторів групи С віднесено непрацюючі кондиціонер та СПА, відмову у трафіку до пляжу, а також інші причини. В сумі ця група факторів складає 11,71% проблем. Їх вирішення не є актуальним.

2.4. Розробка пропозицій щодо удосконалення технології управління ПП «Отрадос»

Для удосконалення технології управління ПП «Отрадос» пропонуємо використовувати в комплексі технологію ощадливого виробництва та шість сигма. В основі її реалізації лежить модель DMAIC. Згадана модель реалізується в п'ять етапів: «Визначення», «Вимір», «Аналіз», «Покращення», «Контроль».

Так, першим етапом «Визначення» є встановлення факторів/характеристик якості, що є найбільш значущими для клієнта (вивчення «Голосу споживача»), виявлення найбільш проблемних аспектів. На етапі «Виміру» збираються дані щодо обраних проблемних процесів на підставі встановлених методів, систематизуються та готуються для використання аналітичного інструменту. Етап «Аналізу» дозволяє встановити як саме процес налаштований на даний момент часу та які фактори-проблеми є для нього критично важливими. Для етапу

«Покращення» характерна генерація потенційних рішень, їх вибір та пілотне впровадження, введення в масштабі всієї організації. На етапі «Контролю» впроваджені вдосконалення оцінюються, стандартизуються, а самі удосконалення поширюються по всій організації.

В межах першого етапу в попередньому пункті за допомогою діаграми Парето нами з'ясовано, що найбільш проблемними аспектами в діяльності організації є замала кількість прибирань в номері, несвоєчасна подача сніданків в ресторані та скорочені години роботи кухні та бару.

Захід щодо покращення якості прибирання

На етапі «Виміру» моделі DMAIC нами було проведено додатковий аналіз оцінювання клієнтами якості прибирання номерів. В межах аналізу було впродовж місяця опитано мешканців готелю, що проживали в ньому від кількох днів до двох тижнів. В анкеті потрібно було оцінити якість прибирання за 10-бальною шкалою від «1» (жахливо) до «10» (чудово).

За результатами анкетування нами було отримано наступні дані (рис. 2.21).

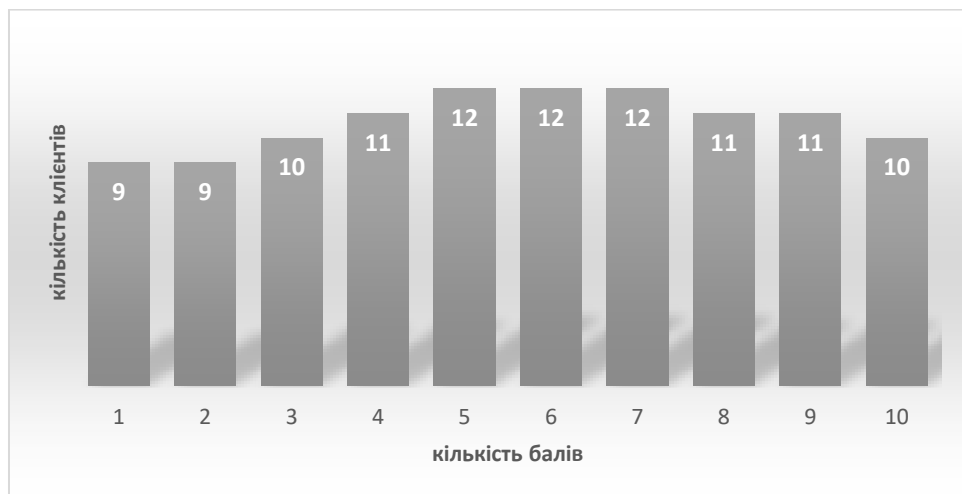


Рис. 2.21. Голоси клієнтів за результатами оцінки їх задоволеності чистотою прибирання

Можна побачити, більшість клієнтів оцінила чистоту прибирання в 5-7 балів.

На етапі «Аналізу» моделі DMAIC ми припустили, що більшість незадоволених клієнтів може проживати в готелі певний період, скоріше більш тривалий. Для підтвердження нашого припущення нами було використано метод розшарування.

Розшаровування є методом, який дозволяє поділити дані, що відбивають потрібну інформацію про процес. Розшарування має відповідати умовам:

- розходження між значеннями величини всередині шара повинно бути як найменшим у порівнянні з розходженням її значень у нерозшарованій сукупності;
- розходження між шарами повинно бути якнайбільшим.

Середнє визначаємо за формулою середньозваженої:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * n_i}{\sum n_i} \quad (2.1)$$

де x – бальна оцінка

n – кількість відвідувачів, що встановила оцінку.

Дисперсію встановлюємо за формулою:

$$S^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 * n_i}{\sum n_i} \quad (2.2)$$

$\bar{X}$ – середнє значення за групою.

Для розшарованих даних нами було визначено середнє значення кожного шару та дисперсію (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати розрахунку середнього та дисперсії до та після розшарування

Бальна оцінка	До розшарування	Після розшарування		
		проживання більше тижня	проживання тиждень	проживання 2-3 дні
1	9	7	1	1
2	9	7	1	1
3	10	5	3	2
4	11	4	5	2
5	12	3	7	2
6	12	3	7	2
7	12	1	6	5
8	11	1	2	8
9	11	2	1	8
10	10	1	2	7
-	107	34	35	38
Середнє*	5,6	3,8	5,6	7,4
Дисперсія*	7,6	6,5	4,1	5,8

* умови стратифікації виконуються

В графічному вигляді після розшарування розподіл даних щодо незадоволених чистотою клієнтів виглядає таким чином (рис. 2.22-2.24).



Рис. 2.22. Бальна оцінка чистоти клієнтами, що жили більше тижня

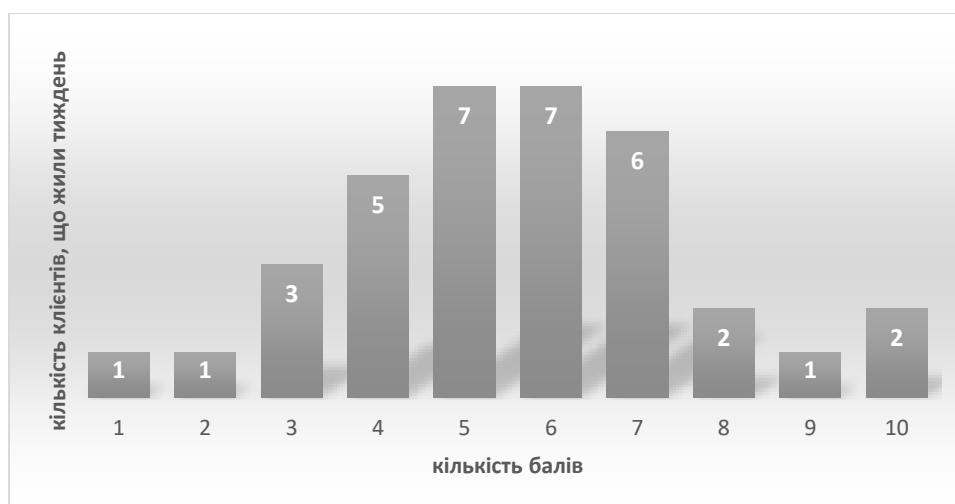


Рис. 2.23. Бальна оцінка чистоти клієнтами, що жили тиждень

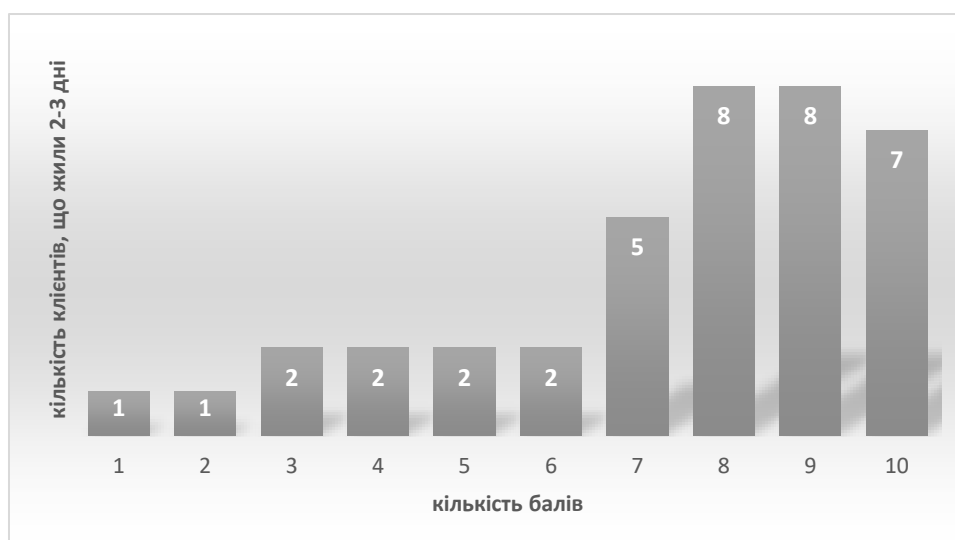


Рис. 2.24. Бальна оцінка чистоти клієнтами, що жили 2-3 дні

За результатами розшарування нами встановлено, що найбільше незадоволені чистотою прибирання номерів клієнти, що проживають в готелі більше тижня. Крім того, за даної категорією клієнтів найбільший показник дисперсії, що вказує на значну варіативність процесу. Отже доопрацювати потрібно саме процес прибирання номерів клієнтів, що тривалий термін (більше тижня) проживають в готелі.

Підприємство має свій базовий стандарт прибирання номерів, що включає наступні етапи:

Таблиця 2.11

Базовий стандарт прибирання номерів

Етапи	Зміст робіт	Тривалість, хв.
вентиляція приміщення	провітрювання номеру, щоб забезпечити доступ свіжого повітря	1
збір сміття та зміна рушників	викидання сміття з кошиків, заміна використаних рушників на чисті	3
прибирання постілі	впорядкування ліжка, накриття покривалом	3
чистка килимів	чищення пілососом килимового покриття	5
чищення ванної кімнати	дезінфекція сантехніки, миття дзеркал та поверхонь	7
фінальний огляд	перевірка, що всі елементи номера чисті, на своїх місцях, а особисті речі гостей не зачеплені.	1
всього		20

Відповідно до базового стандарту щоденне прибирання займає 20 хвилин. Проте цей базовий стандарт не підходить для номерів тривалого проживання, в яких в процесі прибирання варто сконцентруватися на зонах накопичення забруднень. Крім того, варто змінити стандарт і для сімейних номерів, що потребують підвищеної уваги до чищення текстилю та безпеки.

На етапі «Покращення» для кожного із запланованих етапів визначимо потенційні вагомні ризики, на які має звернути увагу прибиральниця. Для зменшення дії ризиків пропонуємо контрзаходи, які можуть включати один або кілька заходів. Відповідно процес щоденного прибирання номерів можна представити у вигляді діаграми процесу здійснення програми PDPC (рис. 2.25).

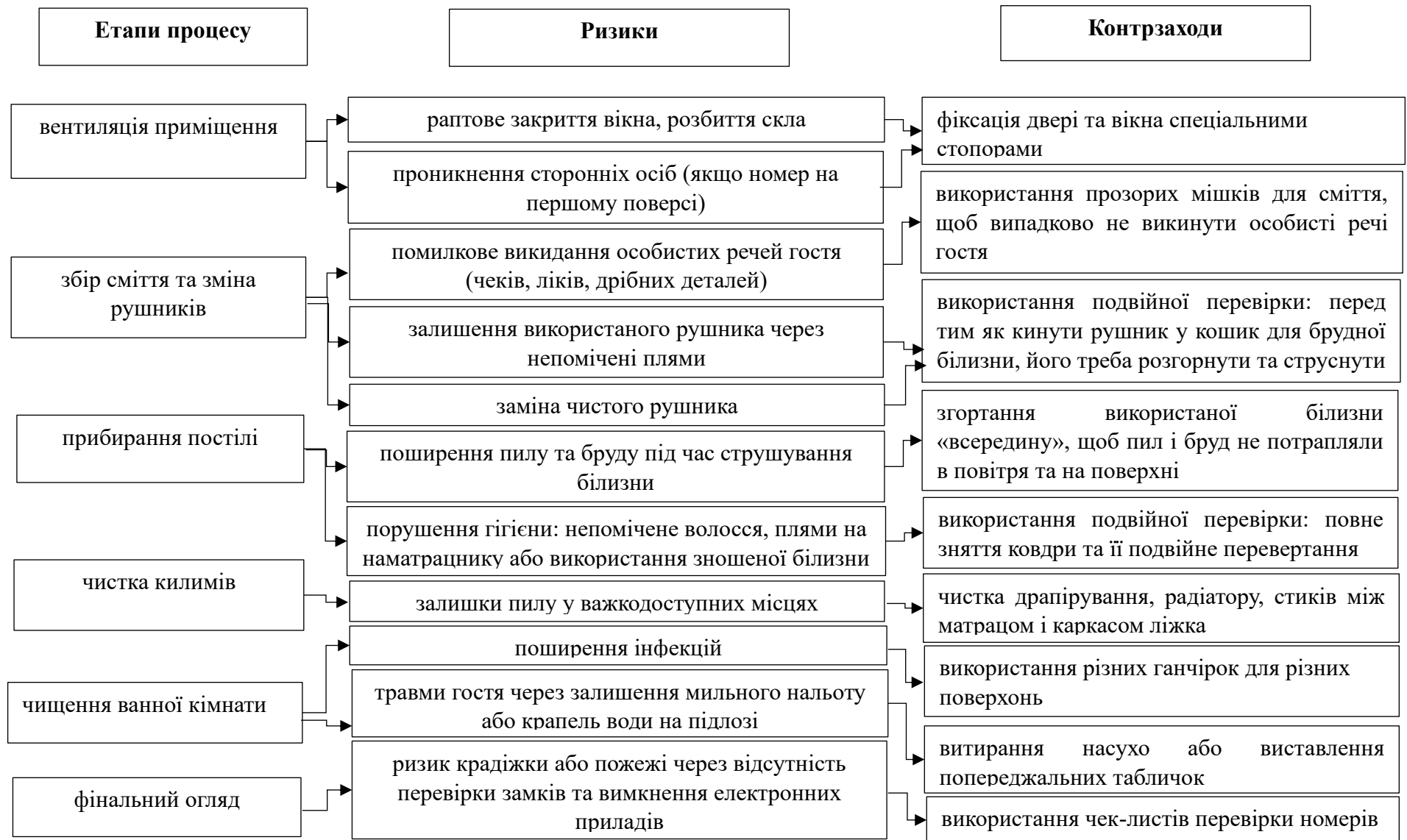


Рис. 2.25. Діаграма процесу здійснення програми PDPC процесу щоденного прибирання

Діаграма процесу здійснення програми PDPC - це інструмент встановлення можливих відхилень від плану в процесі його реалізації. Розробка контрзаходів дозволяє бути більш підготованим до майбутніх подій.

Так, в процесі вентиляції приміщення може бути розбито віконне скло або можуть проникнути сторонні люди в номер. Ці ризики нівелюються використанням спеціальних стопорів для вікон (дверей). На другому етапі процесу можливе викидання дрібних речей гостя в сміття, чого можна уникнути завдяки використанню прозорих пакетів для сміття. Гість може бути роздратований через залишення брудного рушника або випадково покоївка може замінити чистий рушник, який ще не використовувався клієнтом. Згадані проблеми вирішуються шляхом подвійної перевірки чистоти кожного рушника. При прибиранні постілі можливо поширення пилу та бруду через струшування, що вирішується шляхом згортання використаної білизни всередину. Крім того, покоївка може пропустити пляму або волосся, чого можна уникнути шляхом повного підняття ковдри та її перевертання. В результаті неякісної чистки килимів може залишатися пил у важкодоступних місцях, що вирішується шляхом чистки драпірування, радіатору, стиків між матрацом і каркасом ліжка. Суттєвою проблемою можуть стати поширення інфекцій або травмування гостя через неякісне прибирання ванної кімнати. Тут важливо дотримуватися правил прибирання (різні засоби та ганчірки для різних поверхонь), а також насухо витирати підлогу у ванній кімнаті або попереджати клієнта. Підчас фінального огляду, коли закріплюються та контролюється стан номеру перед закінченням прибирання, покоївка може забути зачинити номер або не перевірити електричні прилади (справність, включення в розетку). Щоб виключити подібні проблеми варто користуватися чек-листом для проведення щоденних прибирань.

Відповідно до виявлених ризиків та запропонованих контрзаходів розширений стандарт щоденного прибирання має припускати збільшення часу на виконання таких етапів, як прибирання постілі, чистка килимів та чищення ванної кімнати в розмірі 30%. Відповідно до розширеного стандарту щоденне прибирання буде займати:

$$1+3+1+(3+5+7)*1,3 = 25 \text{ хвилин}$$

Вважаємо за потрібне передбачити зростання трудовитрат покоївок при прибиранні таких «проблемних» номерів. Відповідно до даних підприємства відсоток проблемних номерів може складати 64,5% (див. табл. 2.10: $(34+35)/107$), отже зростання трудовитрат покоївок складе:

$$30 \text{ номерів} * (25 - 20) \text{ хв.} * 0,645 = 1,6 \text{ год./добу.}$$

Захід щодо оптимізації подачі сніданків в ресторані готелю

Несвоєчасна подача сніданків в ресторані готелю як проблема потребує додаткового дослідження, яке варто провести за допомогою діаграми зв'язків (рис. 2.26). Діаграма зв'язків дозволяє виявити логічні зв'язки між основною проблемою, її причинами або іншими даними. Вона обирається як інструмент аналізу, коли:

- проблема настільки складна, що зв'язки між різними ідеями / факторами її виникнення не можуть бути встановлені за допомогою звичайного обговорення;
- якщо є підозра, що проблема, порушена в питанні, є симптомом більш фундаментальної нерозкритої проблеми.

Сніданок по суті є тим «вузьким місцем», коли послугою користується максимум клієнтів готелю, що за умов обмеженого часу подання страв висвітлює всі проблемні аспекти організації приготування їжі. Так, на несвоєчасну подачу сніданків в готелі потенційно впливає робота кухні /кухара, офіціанта, служби закупок, а також сам клієнт, коли він замінює страву незадовго до її подачі.

З наведених факторів варто виключити кваліфікацію та досвід роботи персоналу всіх служб, комунікації між ними, оскільки готель має висококваліфікований колектив, що працює на постійній основі. Також відсутні системні проблеми з технікою та в роботі автоматизованої системи закупок. Вважаємо, що не можна проблему на 100% пов'язати з напливом клієнтів та замалим часом сніданку, оскільки вона періодично з'являється і за умов неповної завантаженості готелю. На нашу думку, слід звернути увагу на високе завантаження робітників кухні, неправильну організацію її робочих процесів та нераціональний порядок обробки страв кухаром. Вважаємо, що ці три аспекти є пов'язаними між собою.

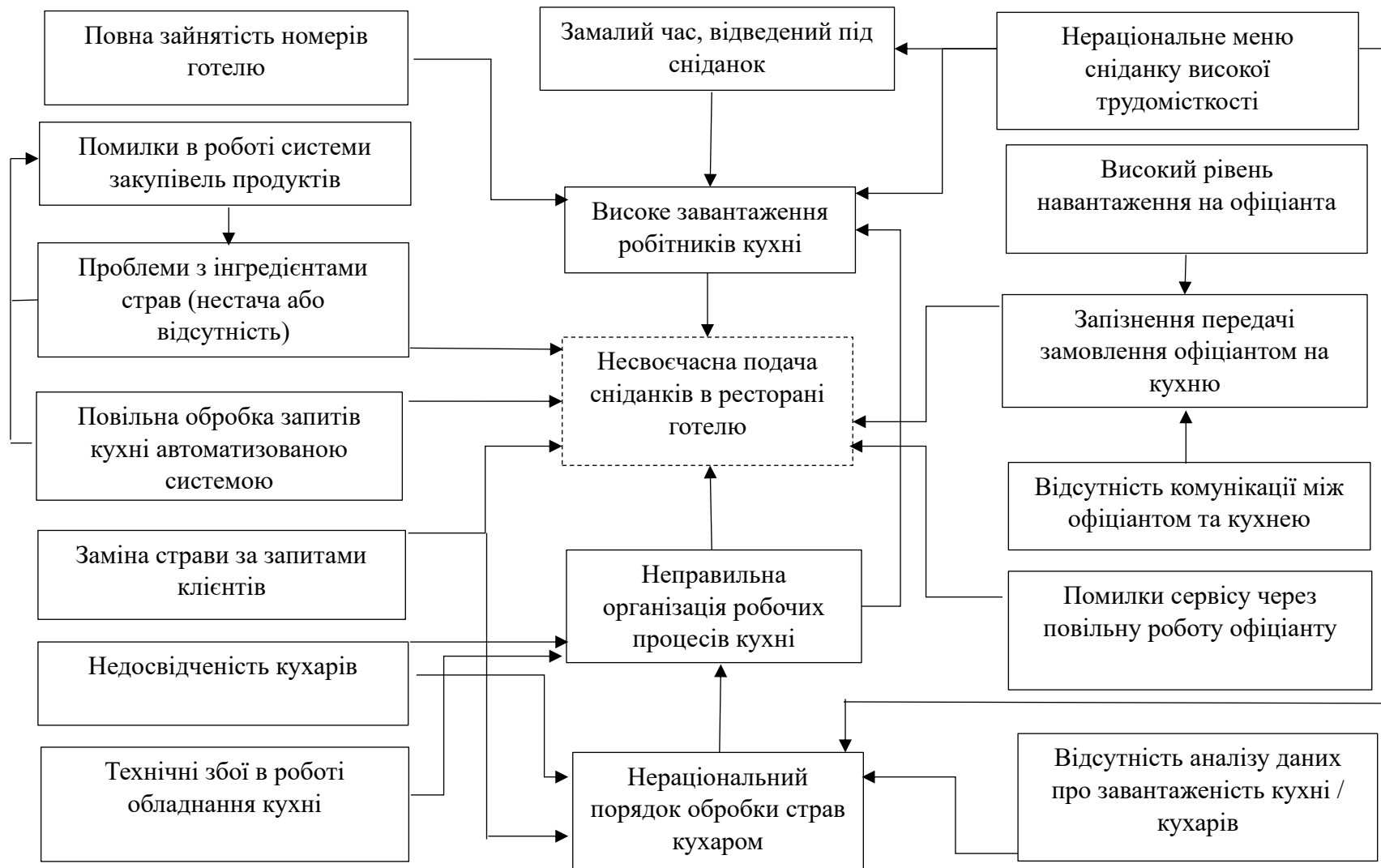


Рис. 2.26. Діаграма зв'язків проблеми несвоєчасної подачі сніданків в ресторані готелю

До сніданку персонал готелю опитує мешканців щодо страв сніданку, що готуються наступного ранку. Клієнт може обрати до трьох страв, якими він буде снідати. Проте інколи клієнт робить дозамовлення, змінює замовлення. Також якщо клієнт заселяється вранці, то кухари в швидкому режимі готують йому сніданок.

Клієнти, які приходять снідати, обслуговуються за правилом FCFS «перший прийшов – першим обслужений». Це означає, що першими отримують сніданок ті клієнти, які першими прийшли до ресторану. При цьому не враховується трудомісткість приготування страв. Отже, страви більш тривалого приготування можуть потрапити в обробку раніше за інші. Тоді всі інші страви, що очікують в черзі (і відповідно, клієнти) будуть чекати більш тривалий час.

Для того, щоб скоротити час очікування для клієнтів вважаємо за потрібне провести заміну правила пріоритетів на SOT, shortest operation time («найкоротший час обробки замовлення»). Відповідно до цього правила першими в обробку йдуть страви, які потребують менше часу на приготування. Більш трудомісткі страви готуються в останню чергу. Проте щоб клієнти не чекали занадто довго періодично страви більш тривалого виконання з останнього місця переміщуються на початок черги.

Розглянемо процес приготування страв у суботу (страви готуються на неділю). Кількість страв та порядок формування замовлення наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Кількість страв та порядок формування замовлення

Страви	Кількість, од.	Номер у списку замовлень
Ячня - оката з крафтовими ковбасками	2	1
Омлет із сиром	1	2
Скрембл з креветками, сирним соусом та грибною пудрою	3	3
Гречана каша з яйцем пашот, авокадо та пармезаном	3	4
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом	3	5
Сирники з джемом та сметаною	4	6
Шакшука пряна	1	7
Авокадо-тост зі слабосолоним лососем та соусом «Голландез»	1	8

продовження табл. 2.12

1	2	3
Вівсяна каша з фруктами на воді	2	9
Млинці з солодким сиром	3	10
Омлет із сиром	2	11
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом	4	12
Вівсяна каша з фруктами на молоці	4	13
Сирники з кремом та ягодами	2	14
Сирники з джемом та сметаною	4	15
Панкейки	4	16
Вишневий пиріг з кремом	3	17
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками	2	18
всього	48	-

Проаналізуємо тривалість приготування страв з урахуванням часу попередньої та остаточної обробки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Тривалість приготування страв з урахуванням часу попередньої та остаточної обробки, хв.

Страви	Попередня обробка (заготовка інгредієнтів)	Остаточна обробка (приготування та подання страви)	Загальний час приготування
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками	3	5	8
Омлет із сиром	3	5	8
Скрембл з креветками, сирним соусом та грибною пудрою	5	10	15
Гречана каша з яйцем пашот, авокадо та пармезаном	5	20	25
Сирники з джемом та сметаною	10	10	20
Шакшука пряна	15	10	25
Авокадо-тост зі слабосолоним лососем та соусом «Голландез».	3	10	13
Вівсяна каша з фруктами на воді	-	12	12
Млинці з солодким сиром	10	15	25

продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом	10	15	25
Вівсяна каша з фруктами на молоці	-	12	12
Сирники з кремом та ягодами	10	10	20
Панкейки	15	15	25
Вишневий пиріг з кремом	25	10	35

Попередня обробка проводиться заздалегідь, отже час приготування страви для встановлення обробки будемо рахувати за часом остаточної обробки.

Визначимо час остаточної обробки страв з урахуванням кількості страв (рахуємо, що замовлення двох порцій страви збільшує час на приготування на 50%, трьох – на 75%, чотирьох - вдвічі). Також визначимо черговість приготування страв за правилами FCFS («як було») та SOT («як має бути»), див. табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Встановлення черговості приготування страв за правилами FCFS та SOT

Страви	Остаточна обробка (приготування та подання страви), хв.	Кількість, од.	Остаточна обробка з урахуванням кількості страв, хв.	Черговість приготування страв за правилом	
				FCFS	SOT
Ячня - оката з крафтовими ковбасками	5	2	7,5	1	2
Омлет із сиром	5	1	5	2	1
Скрембл з креветками, сирним соусом та грибною пудрою	10	3	17,5	3	8
Гречана каша з яйцем пашот, авокадо та пармезаном	20	3	35	4	18
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом	15	3	26,3	5	14

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Сирники з джемом та сметаною	10	4	20	6	11
Шакшука пряна	10	1	10	7	5
Авокадо-тост зі слабосолоним лососем та соусом «Голландез»."	10	1	10	8	6
Вівсяна каша з фруктами на воді	12	2	18	9	10
Млинці з солодким сиром	15	3	26,3	10	15
Омлет із сиром	5	2	7,5	11	3
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом	15	4	30	12	16
Вівсяна каша з фруктами на молоці	12	4	24	13	13
Сирники з кремом та ягодами	10	2	15	14	7
Сирники з джемом та сметаною	10	4	20	15	12
Панкейки	15	4	30	16	17
Вишневий пиріг з кремом	10	3	17,5	17	9
Ячня - оката з крафтовими ковбасками	5	2	7,5	18	4

При розрахунку врахуємо, що на кухні працює кухар та його помічники, які вчотирьох оброблюють замовлення (на сніданок відбувається найбільш суттєвий приплив клієнтів). Розробимо графіки приготування страв з використанням методу FCFS та SOT (табл. 2.15, табл. 2.16).

Слід зазначити, що з використанням методу FCFS (перші клієнти обслуговуються першими) більше страв знаходяться в черзі порівняно з методом SOT (найкоротший час). Відповідно зростає середній час очікування замовлення клієнтом, який рахується на підставі кількості страв в черзі та часу очікування.

Таблиця 2.15

Графік приготування страв за методом FCFS

Страви	8.30-8.45	8.45-9.00	9.00-9.15	9.15-9.30	9.30-9.45	9.45-10.00
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками	7,5					
Омлет із сиром	5					
Скрембл з креветками, сирним соусом та грибною пудрою	17,5					
Гречана каша з яйцем пашот, авокадо та пармезаном	30	5				
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом		26,3				
Сирники з джемом та сметаною		20				
Шакшука пряна		8,7	1,3			
Авокадо-тост зі слабосолоним лососем та соусом «Голландез».			10			
Вівсяна каша з фруктами на воді			18			
Млинці з солодким сиром			26,3			
Омлет із сиром			4,4	3,1		
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом				30		
Вівсяна каша з фруктами на молоці				24		
Сирники з кремом та ягодами				2,9	12,1	
Сирники з джемом та сметаною					20	
Панкейки					27,9	2,1
Вишневий пиріг з кремом						17,5
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками						7,5
Страви готові	3	3	4	3	2	3
Страви в черзі	15	12	8	5	3	0

Виконання замовлень здійснюється кухаром та його трьома помічниками, які сумісно готують страви, прискорюючи обслуговування клієнтів. Так, при обслуговуванні за правилом FCFS в період з 8.30 до 8.45 вони разом встигають приготувати лише три страви (п'ятнадцять страв при цьому знаходяться в черзі). При використанні правила пріоритетів SOT за цей же період кухари встигають приготувати шість страв (дванадцять страв знаходяться в черзі). Більш трудомісткі страви при цьому готуються в другу чергу, а більш прості – в першу, що дозволяє зменшити загальний час приготування страв, а також очікування в черзі всіх клієнтів.

Таблиця 2.16

Графік приготування страв за методом SOT

Страви	8.30-8.45	8.45-9.00	9.00-9.15	9.15-9.30	9.30-9.45	9.45-10.00
Омлет із сиром	5					
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками	7,5					
Омлет із сиром	7,5					
Яєчня - оката з крафтовими ковбасками	7,5					
Шакшука пряна	10					
Авокадо-тост зі слабосолоним лососем та соусом «Голландез»."	10					
Сирники з кремом та ягодами	12,5	2,5				
Скрембл з креветками, сирним соусом та грибною пудрою		17,5				
Вишневий пиріг з кремом		17,5				
Вівсяна каша з фруктами на воді		18				
Сирники з джемом та сметаною		4,5	15,5			
Сирники з джемом та сметаною			20			
Вівсяна каша з фруктами на молоці			24			
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом			0,5	25,8		
Млинці з солодким сиром				26,3		
Млинці з курячим фаршем та грибним соусом				7,9	22,1	
Панкейки					30	
Гречана каша з яйцем пашот, авокадо та пармезаном					7,9	27,1
Страви готові	6	4	3	2	2	1
Страви в черзі	12	8	5	3	1	0

За рахунок зміни пріоритету скоротився час очікування:

Total time (FCFS) = $(15+12+8+5+3) \cdot 15/18$ страв = 35,8 хв. очікування /страву

Total time (SOT) = $(12+8+5+3+1) \cdot 15/18$ страв = 24,2 хв. очікування /страву

Отже, за результатами проведення заходу клієнти менше чекають на страву.

Захід щодо поповнення продуктів міні-холодильників

Ще одною скаргою з боку клієнтів є скорочені години роботи кухні та бару, проте в силу незалежних від готелю обставин (військовий стан) адміністрація не може забезпечити більш пізні години роботи ресторану. Альтернативою може бути наповнення міні-холодильників в номерах йогуртами та запакованими сендвічами.

В міні-холодильнику номерів вже зберігаються напої, пропонуємо розширити асортимент та додати продукти для перекусу.

Так, пропонуємо наповнення міні-холодильника (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Кількість та закупівельна вартість товарів міні-холодильника

Товар	Кількість, од	Ціна придбання, грн.	Вартість закупки, грн.
Сендвіч з бужениною (210 г)	1	60	60
Бейгл з куркою та грибами	1	70	70
Сендвіч-тост (пепероні/курка)	1	50	50
Йогурт питний	3	45	135
Всього			315

Поповнювати запаси планується кожні 10 днів, оскільки не всі клієнти споживають продукти з міні-холодильника, отже поповнення товарів в холодильниках за рік на 30 номерів складе:

$$315 \text{ грн.} \cdot 30 \text{ номерів} \cdot 365/10 = 344,9 \text{ тис. грн.}$$

Також планується зростання витрат на доставку продуктів, контроль наявності в холодильнику тощо в сумі 5% від закупівельних витрат:

$$0,05 \cdot 344,9 = 17,2 \text{ тис. грн.}$$

Врахуємо, що не всі продукти вчасно споживаються клієнтами, деякі з них псуються (закінчується термін придатності) й їх потрібно замінити. Закладаємо відсоток таких втрат на рівні 15%, а саме:

$$0,15 \cdot 344,9 = 51,7 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на електроенергію, прибирання холодильників не враховуємо (холодильники вже встановлені в номерах готелю та працюють, відповідно витрати вже включені в роботу холодильників як міні-барів з напоями).

Для того, щоб витрати окупилися, встановимо більш високу, ніж в магазині, націнку на продукти з міні-холодильнику (50%), отже сукупний дохід складе:

$$344,9 \cdot 1,5 = 517,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок витрат та доходів від поповнення продуктів міні-холодильників наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок доходів та витрат за заходом поповнення продуктів міні-холодильників

Показники	У розрахунку, тис. грн.	
	на один номер	на всі номери готелю
Дохід від реалізації продуктів	17,2	517,4
<i>приріст витрат</i>		
Витрати на поповнення запасів	11,5	344,9
Втрати від псування продуктів (закінчення терміну придатності)	1,7	51,7
Супутні витрати	0,6	17,2
<i>Всього витрат</i>	13,8	413,8
Прибуток	3,4	103,6

Так, готель зможе отримати прибуток в 103,6 тис. грн., а також підвищити рівень задоволеності клієнтів.

2.5. Розрахунок ефективності пропозицій щодо удосконалення технології управління ПП «Отрадос»

За результатами проведених заходів в межах удосконалення технології управління підприємство не лише ліквідує проблему, зазначену клієнтом та підвищує його задоволеність, але й покращує інші показники діяльності. На етапі «Контролю» моделі DMAIC встановлюємо, яких саме результатів приносить наше удосконалення.

Нами встановлено, що в результаті реалізації заходу щодо покращення якості прибирання будуть зростати трудовитрати покоївок на 1,6 год./добу або на:

$$12 \text{ тис. грн./168,9 год.} * 1,6 \text{ год.} = 113,7 \text{ грн./добу}$$

де 12 тис. грн. – оплата праці покоївки.

Через підвищення задоволеності клієнтів чистотою в номерах останні будуть більш лояльно ставитися до готелю, збільшувати термін перебування та й загалом віддавати перевагу саме даному готелю, коли будуть відпочивати. Кількість клієнтів, на яких вплине впровадження даного заходу складає 64,5%, а прогнозоване зростання доходів готелю складе 10%.

Відповідно приріст доходів складе:

$$1337,5 \text{ тис. грн.} * 0,645 * 0,1 = 86,3 \text{ тис. грн.}$$

Приріст витрат складе:

$$113,7 \text{ грн./добу} * 365 = 41,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку:

$$86,3 - 41,5 = 44,8 \text{ тис. грн.}$$

Нами встановлено, що в результаті впровадження заходу щодо оптимізації подачі сніданків в ресторані готелю скорочено час очікування сніданку клієнтом:

$$\text{Total time (FCFS)} = (15+12+8+5+3) * 15/18 \text{ страв} = 35,8 \text{ хв. очікування /страву}$$

$$\text{Total time (SOT)} = (12+8+5+3+1) * 15/18 \text{ страв} = 24,2 \text{ хв. очікування /страву}$$

$$\text{Скорочення} = 35,8 - 24,2 = 11,6 \text{ хв. очікування /страву}$$

В результаті впровадження заходу щодо поповнення продуктів міні-холодильників також зростає задоволеність клієнтів та прибуток готелю на 103,6 тис. грн./рік за попередніми розрахунками.

Зведемо результати запропонованих заходів до таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Загальні результати запропонованих заходів, тис. грн.

Назва заходу	До заходу	Після заходу	Очікуваний ефект
Захід щодо покращення якості прибирання	прибирання номерів клієнтів, що тривалий термін проживають в готелі, та сімейних номерів здійснюється за базовим стандартом	розробка розширеного стандарту прибирання номерів клієнтів, що тривалий термін проживають в готелі, та сімейних номерів на підставі побудови діаграми PDPC процесу щоденного прибирання	зростання задоволеності клієнтів, збільшення прибутку на 44,8 тис. грн
Захід щодо оптимізації подачі сніданків в ресторані готелю	використання правила пріоритетів FCFS	використання правила пріоритетів SOT	середній час очікування сніданку клієнтом зменшився на: 11,6 хв./замовлення
Захід щодо поповнення продуктів міні-холодильників	базові продукти в холодильниках номерів готелю відсутні (тільки напої)	створення запасів базових продуктів (сендвічі, йогурти) в холодильниках номерів готелю	збільшення прибутку на 103,6 тис. грн

Висновок до розділу. В даному розділі було запропоновано покращити процес прибирання номерів, приготування та подачі сніданків в ресторані готелю, а також

харчове обслуговування клієнтів поза годинами роботи ресторану за рахунок використання елементів технології постійного удосконалення, що спирається на технології «шість сігма» та «ощадливе управління». За фазами моделі DMAIC було встановлено цілі удосконалення процесів та виявлено основні причини проблем, що виникають, зокрема використання невідповідних стандартів прибирання номерів, нераціональний порядок обробки страв кухаром, відсутність харчового обслуговування клієнтів поза годинами роботи ресторану. Для усунення причин проблем запропоновано заходи: розробка розширеного стандарту прибирання номерів клієнтів, що тривалий термін проживають в готелі, та сімейних номерів, зміна правила пріоритетів приготування сніданку, створення запасів базових продуктів в холодильниках номерів готелю. За результатами пропонованих заходів середній час очікування сніданку клієнтом зменшився на 11,6 хв./замовлення, прибуток збільшився на 148,4 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи було сформовано наступні висновки:

1. технологію управління слід розглядати як сукупність формалізованих знань щодо реалізації процесу управління, що визначає структуру операцій, дані та методи їх обробки, сукупність засобів технічного характеру та вимоги до фахового персоналу. Дане визначення не порушує цілісної системи усталених знань щодо сутності процесу управління, підкреслює допоміжний характер технології управління відносно управлінського процесу та дає уявлення про змістовне наповнення технології управління. Слід особливо відзначити гнучкість технології управління через широке наповнення інструментарієм та його вибором для конкретного застосування, виходячи з результатів, яких прагне досягти організація.

2. За результатами проведеного дослідження ринку готельних послуг можна встановити негативний вплив політичних та соціальних факторів. Так, військова агресія проти України та її наслідки (зменшення кількості клієнтів готелів, падіння їх платоспроможності, та й загалом зміна життєвих пріоритетів) негативно впливають на діяльність підприємств. Ситуація погіршується через обстріли та відсутність можливості відновлення готелів. Одночасно вплив економічних та технологічних факторів можна розглядати як позитивний. Зокрема, є певні позитивні зміни в розвитку готельних мереж на заході країни та закордоном, зростання доходів та прибутків, що створює додаткові можливості для розвитку, в т.ч. впровадження технологічних новацій.

3. За рахунок використання елементів технології постійного удосконалення, що спирається на технології «шість сігма» та «ощадливе управління» та відповідно до фаз моделі DMAIC було виявлено основні причини проблем готелю, зокрема використання невідповідних стандартів прибирання номерів, нераціональний порядок обробки страв кухаром, відсутність харчового обслуговування клієнтів поза годинами роботи ресторану. Для усунення причин проблем запропоновано заходи: розробка розширеного стандарту прибирання номерів клієнтів, що тривалий термін проживають в готелі, та сімейних номерів, зміна правила

пріоритетів приготування сніданку, створення запасів базових продуктів в холодильниках номерів готелю. За результатами пропонованих заходів середній час очікування сніданку клієнтом зменшився на 11,6 хв./замовлення, прибуток збільшився на 148,4 тис. грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. «Доступні кредити 5-7-9%»: в межах програми бізнес від початку року залучив понад 60 млрд грн. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. <https://surl.li/lnatfe>
2. Барна М.Ю., Мельник І.М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. №1. 2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5493/5432>
3. Вінярчик Г., Лучка А. Сучасні управлінські технології. *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями антикризового управління»*, 2023. ЗУНУ. <https://surl.li/wvhlrat>
4. Войцехівська С. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4863/4803>
5. Гавловська Н., Кривдик М., Рудніченко Є., Зацерковний В. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5. Т. 1. 2022. С. 298-302.
6. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. *Економіка та суспільство*. №73. 2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5843>
7. Гончар І.М., Якобчук Р.Л. Застосування енергоефективних технології в готелі. *Матеріали всеукр. XI наук.-практ. конф. «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі»*, Київ: НУХТ, 2022 р., 170 с.
8. Гончар Л.О., Беляк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332>
9. Григоренко М. Туризм в Україні б'є рекорди: туристичний збір вперше перевищив довоєнний показник. Unian. <https://www.unian.ua/tourism/news/v->

ukrajini-pid-chas-viyni-rekordnimi-tempami-vidnovlyuyetsya-turistichna-galuz-13126254.html#goog_rewarded

10. Динаміка процентних ставок. Фінансові ринки. НБУ. <https://bank.gov.ua/>
11. Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. № 5 (20). Ч. 1. 2015. С. 138-141.
12. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. №3(101). 2022. С.24–31.
13. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 9. № 1. 2024. С. 18 – 23.
14. Журавльова С.М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства. Автореферат дис. на здобуття ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04. Харків, 2015. 23 с.
15. Закон України "Про туризм" від 15.09.95 р. № 324/95-ВР.
16. Інформація щодо основних статистичних показників. Укрстат. Ukrstat.gov.ua
17. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ*. №6. 2023. С. 93-99.
18. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2(66). 2022. С. 107-112.
19. Кінас І.О. Технології управління розвитком підприємства в умовах сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. № 5(33). 2024. С. 771-783.
20. Ковальова А. Як готельний бізнес в Україні зростає попри війну. The page. <https://thepage.ua/ua/news/yak-gotelnij-biznes-v-ukrayini-zrostaye-popri-vijnu>
21. Кондратенко Н.О., Волкова М.В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. №20(48). 2021. С. 4-9.

22. Кривдик В. І. Сутність і види технологій управління, та їх місце у сучасній безпекології. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 1. 2021. С. 375 – 384.
23. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Технологія управління бізнес-процесами туристичних підприємств: концептуальні засади та інструментарій формалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 12 (337). 2025. С. 96-103.
24. Кузнецова І.О., Кім А.А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. №1-2. 2023. С. 84-85.
25. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ОНЕУ*. №5. 2019. С. 169-188
26. Курс євро до гривні. Мінфін. <https://minfin.com.ua/ua/currency/eur/>
27. Луцький І.М. Нормативно-правове регулювання діяльності готельних мереж в Україні. *Таврійський науковий вісник*. №19. 2024. С. 282-296.
28. Мелень О.В. Дослідження теоретичних та практичних аспектів ефективності управління готельним бізнесом під час застосування сучасних ефективних моделей управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №20. 2017. С. 452-454.
29. Непочатенко В. О., Нагернюк Д.В. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. №67. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4816/4756>
30. Нетребя І. О. Сучасні технології управління та їх значення для підприємств в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. №8. 2025. С. 96-101.
31. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 р. 86 с.
32. Перерва І.М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. №5-6. 2023. С. 23-28.
33. Побережна Н.М., Куниця К.В., Стригуль Л.С. Оптимізація бізнес-процесів у готельно-ресторанному підприємстві як чинник підвищення якості сервісу

та фінансових результатів діяльності. *Економіка та суспільство*. №82.2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7357>

34. Погасій С.О., Сегеда І.В., Краснокутська Ю.В. Дослідження зміни поведінки споживачів в сфері гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*. №74. 2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6083/6022>
35. Попри війну в Україні зростає кількість готелів. *Ubn*. <https://ubn.news/uk/popry-viinu-v-ukraini-zroslo-kilkist/>
36. Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), затверджений постановою КМУ від 29.07.2009 р. № 803.
37. Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), затверджений постановою КМУ від 15.03.2006 р. № 297.
38. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19.
39. Пріхно І.М., Табурець І.І., Слинько М.Ю. сучасні інструменти управління якістю послуг в готельному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. №30. 2024. С. 126-133.
40. Результати діяльності готелів Києва, Львова, Одеси та Буковель за перший квартал 2024 р. Оціночний портал. <https://ocinka.in.ua/pidsumky-diyalnosti-hoteliv-u-kyievi-lvovi-odesi-ta-bukoveli-za-pershyy-kvartal-2024-r/>
41. Соловчук Л. Внаслідок обстрілів в Україні знищено понад 20 готелів. *Delo*. <https://delo.ua/news/u-rezultati-obstriliv-v-ukrayini-znishheno-ponad-20-goteliv-445085/>
42. Стахурська С.А., Ткачук С.В. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств. Управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин : колективна монографія. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2019. С. 347–366.
43. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження. *Forbes*

<https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaє-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>

44. Українські готелі: скільки постраждало від російських ракет і дронів. Propertytimes. <https://surl.li/gsxzhd>
45. Шелемєтьєва Т.В., Попова В.Д. Розвиток внутрішнього туризму України як джерело відновлення економіки країни. *Інтелект XXI*. №2. 2025. С. 59-65.
46. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. Т. 3 №2. 2020. С. 195-208.