

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і
міжнародного бізнесу**

Кафедра туризму і готельно-ресторанного бізнесу

ЗВІТ
про проходження дослідницької практики
на кафедрі туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»
241 «Готельно-ресторанна справа»

за період з «04» березня по «24» березня 2024 р.

Студента (ки) Стальмакова Микити Андрійовича _ V курс, БЕМ-М2523
(ПІБ) (курс, група)

Оцінка відмінно А 90 балів

Керівник практики від ВНЗ к.е.н., доцент Стригуль Лариса Станіславівна
(посада, ПІБ)

Звіт зданий на кафедру 23.03.2024
(дата)

Звіт захищений 25. 03.2024
(дата)

Харків 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на дослідницьку практику студента (ки) групи БЕМ
М2523а

Стальмаков Микита Андрійович
(ПІБ)

на тему: Удосконалення системи управління готелем

(нижче по пунктах наводиться перелік завдань на дослідницьку практику)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА»

Зміст пунктів індивідуального завдання має співпадати або наближатися до змісту розділів «Звіту про проходження дослідницької практики».

Індивідуальне завдання

видав керівник практики:



Лариса СТРИГУЛЬ

(підпис)

(ПІБ)

**Індивідуальне завдання
до виконання прийняв:**



Микита СТАЛЬМАКОВ

(підпис)

(ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	5
1.1. Сутність управління готельним підприємством.....	5
1.2. Закордонний досвід розвитку менеджменту в готелі.....	7
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА».....	14
2.1. Загальна характеристики підприємства.....	14
2.2. Система управління готелю «Братислава».....	16
2.3. Напрями вдосконалення системи управління готелем «Братислава»	18
ВИСНОВКИ.....	21
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	23
ПУБЛІКАЦІЇ СТУДЕНТА.....	25
ДОДАТКИ.....	26

ВСТУП

Актуальність теми. Готельна індустрія є однією з найперспективніших та швидкозростаючих галузей світового господарства, яка приносить усьому світу багатомільйонні прибутки. Готельний бізнес несе в собі неабиякий потенціал навіть за сучасного кризового стану, який охопив усі сфери господарського комплексу України, в умовах війни. Проблемою вітчизняних підприємств готельного господарства в умовах економічної нестабільності є пошук сучасних механізмів організації управління, які мають забезпечувати стійку позицію на ринку готельних послуг.

Окремі аспекти управління підприємствами готельного господарства висвітлені в працях О. А. Ніколайчука, І. Л. Полчанінової, О. А. Сущенко, Ю. Ю. Лола, Н. В. Козубової та ін. Однак, недостатньо розробленим залишається питання прикладного пристосування теоретичного та практичного досвіду в умовах війни, що обумовлює актуальність обраної для дослідження теми.

Мета і задачі роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів управління підприємством готельного господарства та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління готелем «Братислава». Задля досягнення мети роботи виникає необхідність вирішення наступних задач:

1. розкрити сутність управління готельним підприємством;
2. дослідити закордонний досвід розвитку менеджменту в готелі;
3. надати загальну характеристику готелю «Братислава»;
4. оцінити систему управління готелю «Братислава»;
5. визначити напрями вдосконалення системи управління готелю «Братислава».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єкт дослідження – система управління готелем. Предмет дослідження – система управління готелю «Братислава».

Методи дослідження. В процесі проходження дослідницької практики

використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, діалектичний метод пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних аспектів управління підприємством готельного господарства. У процесі дослідження використано також абстрактно-логічний метод, зокрема, прийоми аналогії і співставлення, при вивченні закордонного досвіду розвитку менеджменту в готелі. А також метод SWOT-аналізу при визначенні напрямів вдосконалення системи управління готелю «Братислава»

1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність управління готельним підприємством

Управління готельним підприємством – це вид професійної діяльності, зміст якої полягає у впливі суб'єкту управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) для досягнення поставленої мети із врахуванням умов конкуренції та дотриманням інтересів основних стейкхолдерів.

Для управління готелем використовуються різні підходи: ситуаційний, функціональний, маркетинговий, нормативний, системний, менеджерський, цільовий, інноваційний, комплексний.

Основні принципи управління готелем можна звести до наступного переліку: безперервність, цілеспрямованість, абсолютна цінність споживача, альтернативність, циклічність, гнучкість, оптимальність та раціональність, соціальна спрямованість, орієнтація на якісний сервіс, унікальність, керованість, ефективність [1, с. 16-20].

Правові рамки управлінської діяльності створюються нормами різноманітних галузей права, зокрема адміністративного, цивільного, трудового, фінансового, природоохоронного. На рівні держави управлінська діяльність підприємства регулюється законодавчими актами та підзаконними нормативними актами. Основними законодавчими документами, на яких нині базується діяльність готельних підприємств, є Цивільний та Господарський кодекси України, Закони України «Про туризм», «Про захист прав споживачів» та інші законодавчі акти України.

Система управління готелем – це комплекс інструментів, процесів і підходів, спрямованих на ефективне керівництво готелем з метою досягнення його стратегічних цілей. Ця система включає в себе організаційну структуру, планування і стратегічне управління, управління персоналом, управління

маркетингом, фінансове управління, контроль та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію роботи готелю і задоволення потреб споживачів.

Створення відповідної структури управління є одним з ключових аспектів системи управління готелем. Структура управління готелем – це необхідна побудова відносин рівнів управління, функціональних служб і виробничих підрозділів у такій формі, що дозволяє підприємству досягати головної мети найбільш ефективним способом.

Структура управління готельного підприємства складається з: рівнів (ступенів) – сукупність ланок управління, які займають певний щабель у системі управління готельним підприємством; ланок (служби, відділи) – структурні підрозділи, а також окремі фахівці та менеджери, які здійснюють регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів; горизонтальних та вертикальних зв'язків.

Рівні управління готельним підприємством подані на рис. 1.1.

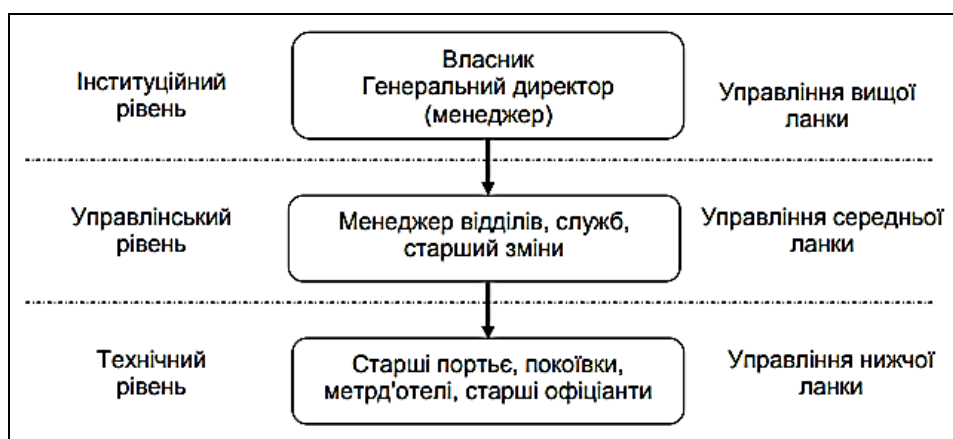


Рисунок 1.1 - Рівні управління готельним підприємством [9]

Вчені виділяють два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. У рамках бюрократичного типу в індустрії гостинності найбільш поширеними є такі види організаційної структури: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна [9, с. 72-74].

Таким чином, сутність управління готельним підприємством полягає в організації та керівництві різними аспектами готельного бізнесу з метою

забезпечення ефективного функціонування готелю та досягнення поставленої мети.

1.2. Закордонний досвід розвитку менеджменту в готелі

Готельне господарство вважається однією з найприбутковіших і динамічних галузей світової економіки, а прогнози щодо подальшого розвитку готельної індустрії є досить оптимістичними. За даними аналітичного центру Statista у 2024 р. дохід готельного ринку в усьому світі досягне 446,50 млрд. дол. У майбутньому очікується річний темп зростання 3,32% (CAGR 2024-2028), відповідно, обсяг ринку у 2028 р. складатиме 508,90 млрд. дол. [7] Отже, не зважаючи на усі ризики, готельна індустрія залишається стратегічним напрямом світового господарства. А вивчення закордонного досвіду управління готельними підприємствами може бути корисним для підвищення ефективності та конкурентоспроможності готелю.

Управління готельним підприємством в закордонній практиці здійснюється переважно на засадах стратегічного управління. Вихідна ідея, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, – це ідея необхідності врахування взаємозв'язків та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при формулюванні цілей підприємства. Стратегія в даному випадку виступає інструментом досягнення цілей [2]. Роль стратегічного управління для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в нинішній час. Зараз відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток підприємства або взагалі призводить до кризи та його зникнення з ринку.

В основі ефективної моделі управлінської діяльності готельних підприємств лежить управління якістю готельних послуг. В західних країнах багато готелів використовують низку концепцій менеджменту якості: система якості (Quality Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), система забезпечення якості (Quality Assurance System),

управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо [8, с. 37]. Вимоги до якості послуг на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000, які встановлюють єдиний підхід до оцінки систем якості й одночасно регламентують відносини між виробниками й споживачами послуг. В Україні є державні стандарти розроблені на основі міжнародних стандартів серії ISO. Але більшість вітчизняних готелів не приділяють достатньої уваги ефективності управління якістю готельного обслуговування.

Сучасна світова тенденція – прискорення процесу роботи з гостями, завдяки автоматизації діяльності готелів. Система управління готелем (Property Management System (PMS)) є комплексом інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів. Найбільш популярними на цьому ринку є західні системи – “Micros Fidelio”, “Lodging Touch LIBICA”, Hospitality Enterprise Resource Planning “Senium”, Epitome PMS, Amadeus PMS, OPERA. Щодо процесів автоматизації діяльності вітчизняна готельна індустрія значно поступається західній [3].

Ефективне управління персоналом є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності. До основних напрямків успішного досвіду зарубіжних країн стосовно управління персоналом готельної сфери можна віднести: систему управління кадрами готельної сфери, основу на використанні стратегії кайдзен; американський підхід до системи управління персоналом, оснований на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу («Pay for Performance»); компетентнісний підхід, що застосовується в готельній сфері країн Заходу, оснований на орієнтирі щодо навчання працівників управляти власними знаннями, навиками та вміннями [5]. Більшість працівників обслуговуючого персоналу вітчизняних готелів не має спеціальної фахової освіти. В Україні витрати на професійне навчання кадрів складають менше 1% фонду заробітної плати, охоплено близько 8% працівників, тоді як в країнах Європейського Союзу – не менше 20% [4].

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління в готельному бізнесі, який однозначно варто використовувати на практиці, але з врахуванням вітчизняного досвіду та особливостей сучасної політичної та економічної ситуації в країні.

Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити найбільш поширені проблеми в готельному бізнесі та їх способи вирішення, що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Найбільш поширені проблеми в готельному бізнесі та способи їх вирішення (сформовано автором на основі [1-5, 10-13])

Проблема 1	Наслідки для підприємства 2	Спосіб вирішення 3
Низька заповнюваність	Недостатнє використання ресурсів, потенційна втрата доходу. Причини: непіковий сезон, зміни в тенденціях подорожей, які зменшують загальний попит на проживання в готелях, підвищена конкуренція, неадекватний маркетинг або невідповідність між пропонованими послугами та очікуваннями гостей	Залучення якісних членів команди та довше їх утримання. Підтримуйте відносини з гостями та лояльність. Використовування ширшої стратегії розповсюдження, зв'язок з різними туристичними онлайн-агентами та вихід на нові ринки. Використання розширеного механізму бронювання: завдяки ефективному управлінню інвентарем номерів і зниженню ризику надмірного бронювання, що гарантує, що кожен доступний номер ефективно рекламується та продається.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Застарілі технології	Неефективність систем бронювання та управління, неналежна безпека даних і невідповідність цифровим очікуванням сучасних гостей, перешкоджання ефективній комунікації між персоналом готелю та гостями	Збалансування вимог майна підприємства. Впровадження сучасних програмних рішень з управління готелем.
Перебронювання	Необхідність відмовити гостям у номері після прибуття, що завдасть шкоди репутації готелю та відносинам з гостями; створення робочого стресу, оскільки персонал намагається знайти рішення, часто з вищою ціною та з негативним впливом на задоволеність клієнтів. Причини: помилки в системах бронювання або навмисні стратегії протидії неявки	Прямування гостей на веб-сайт підприємства для прямого бронювання.
Коливання доходу	Складність складання бюджету, планування майбутнього та підтримування стабільної фінансової основи, фінансова нестабільність та труднощі у підтримці діяльності Причини: сезонні зміни попиту, економічні умови, зміна моделей подорожей та/або коливання конкуренції на ринку	Прогнозування ринкових тенденцій для динамічного ціноутворення та управління доходами. Використовуючи статистику для аналізу ринкових тенденцій, попиту та цін конкурентів у режимі реального часу, можна стратегічно коригувати ціни на номери для максимізації доходу. Запровадження знижок або додаткових пільг, такі як безкоштовний масаж або ваучер на напої

Вважаємо, що на можливість вирішення зазначених в таблиці 1.1 проблем, може безпосередньо вплинути впровадження сучасних готельних

програм/додатків для гостинності. Ці інструменти є каталізаторами зростання, ефективності та задоволення гостей та можуть вивести готель на новий рівень розвитку забезпечуючи:

- спрощення операцій . Інтегрувавши програми для гостинності, вважаємо можливим оптимізувати повсякденні завдання, дозволяючи персоналу більше зосереджуватися на наданні виняткового обслуговування гостей;

- покращений досвід гостей. Програми, які спрощують мобільну реєстрацію, адаптують уподобання номерів до індивідуальних потреб і забезпечують спілкування в режимі реального часу, дозволяють гостям відчувати себе цінними та піклованими;

- створення бази лояльних клієнтів. Завдяки ефективному управлінню відгуками та активному залученню гостей додатки для гостинності допомагають підвищити репутацію готелю. Сильна репутація перетворюється на нові бронювання та подальші можливості отримання прибутку;

- покращений маркетинг із вуст в уста . Додатки для готелів, які зосереджуються на полегшенні відгуків клієнтів, дозволяють підвищити репутацію готелю, залучаючи нових гостей, які прагнуть відчувати послуги, про які всі говорять;

- прямі, повторні бронювання . За допомогою правильного додатка для гостинності є можливість збільшити кількість прямих бронювань , зменшивши залежність від сторонніх платформ і пов'язаних з ними комісій. Покращений досвід гостей і надійна репутація бренду сприяють як новим, так і повторним бронюванням, збільшуючи зростання доходів.

Досліджуючи проблеми готельних підприємств можна зробити висновок, що в основі їх вирішення знаходяться ефективні інноваційні рішення. Інновації бувають різних форм і розмірів, але те, що найкраще підходить для конкурентів, може не підійти іншому готелю, його персоналу та аудиторії.

Дослідження сучасного міжнародного досвіду в готельній індустрії, дозволяє нам визначити основні напрямки інновацій, які є найбільш популярні за рівнем впровадження.

1) Додатки для готелів.

Використання програм, які підключаються до наявних систем, може значно збільшити здатність надавати якісні послуги, наприклад мобільна реєстрація заїзду та виїзду.

2) Автоматизація самообслуговування.

Завдяки системам самообслуговування гості відчувають, що вони контролюють ситуацію, а їх не змушують приймати якісь конкретні рішення. Це дає їм комфортне відчуття свободи та гнучкості.

3) Досвід без ключа.

За допомогою технології розпізнавання обличчя або мобільного дверного входу забезпечують просту дію входу в кімнату.

4) Розумні зручності

Подібно до використання фізичного ключа, вставання та опускання для регулювання освітлення, опалення чи сигналізації тощо може порушити режим відпочинку, якого шукають гості під час відпустки. Завдяки розумним зручностям гості можуть керувати всім у своїй кімнаті з одного місця, наприклад із планшета.

5) Перепрофілювання простору.

6) Персоналізація

Будь-який новий спосіб адаптувати досвід гостей є інновацією. Це вимагає від збору даних гостей під час процесу бронювання, спілкування до та після перебування.

7) Програмне забезпечення для автоматизованого ведення господарства

Таким чином, вважаємо, що успішна інновація має бути орієнтована на гостя, покращуючи загальний досвід від бронювання до виписки. Інновація має інтегруватися з існуючими системами, щоб підвищити ефективність роботи, зменшити адміністративне навантаження на персонал і дозволити

більше зосередитися на персоналізованому обслуговуванні гостей. Крім того, інновація має бути масштабованою і адаптивною, здатною розвиватися відповідно до змін ринкових тенденцій і очікувань гостей. Правильне інвестування в інновації має підвищити рентабельність інвестицій або збільшити кількість бронювань.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА»

2.1. Загальна характеристики підприємства

Готель «Братислава» – це сучасний чотиризірковий готель, який активно розвивається, щоб запропонувати гостям високий рівень сервісу в готельному сегменті. Готель має вигідне розташування поруч зі ст. метро Дарниця, на перетині основних транспортних розв’язок, що дає можливість комфортного доступу до виставкових і торгових центрів, парків, театрів, розважальних комплексів, архітектурних та історичних пам’яток столиці (див. Додаток 1).

Базова характеристика готелю «Братислава» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Базова характеристика готелю «Братислава»

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Готельний комплекс «Братислава»
2	Скорочене найменування	ПрАТ «ГК «Братислава»
3	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
4	Адреса	02192, Україна, м. Київ, вул. Андрія Малишка, 1
5	Офіційний сайт	https://bratislava.ua/
6	Контактний телефон	
	Служба прийому та розміщення	+38 044 537 39 75 +38 050 309 30 62
	Відділ бронювання	+38 044 537 39 74
	Ресторан готелю «Братислава»	+38 095 717 27 00
	Відділ продажу та маркетингу	+38 044 537 39 88 +38 050 419 60 16
7	Електронна пошта	
	Служба прийому та розміщення	porter@bratislava.ua
	Відділ бронювання	reservation@bratislava.ua
	Ресторан готелю «Братислава»	conference@bratislava.ua
	Відділ продажу та маркетингу	restaurant@bratislava.ua
8	Відстань до транспортних вузлів (аеропорт, вокзали)	відстань до центру м. Київ – 6 км, до Залізничного вокзалу «Центральний» – 15 км
9	Засоби сполучення	Трансфер
10	Тип розміщення	Одномісне, двомісне, багатомісне
11	Споруда готелю	Побудовано: 1980 р. Реконструкція: 2011 р.
12	Кількість поверхів	13
13	Рівень комфорту (кількість зірок)	4*
14	Місткість	335 номерів
15	Види послуг	Основні та додаткові

Джерело: складено за даними [6]

Основною діяльністю готелю «Братислава» є надання готельних та ресторанних послуг, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Основними клієнтами готелю є населення регіону, організації та іноземні туристи. Найбільш впливовими конкурентами в галузі є підприємства аналогічного профілю з більш вдалим місцерозташуванням.

Готель «Братислава» пропонує 335 просторих та сучасно оформлених номери у дев'яти категоріях (див. Додаток 2): від стандартних одномісних та двомісних до номерів Люкс та Імперіал. номери оформлені в європейському стилі та оснащені всім необхідним для комфортного відпочинку. В усіх номерах враховані потреби ділових туристів. Кімнати забезпечені системою кондиціонування повітря, телефонним зв'язком з прямим міським доступом, безкоштовним Wi-Fi, телевізорами з міжнародними каналами, холодильником, сейфом, якісно обладнаною ванною кімнатою, просторим балконом.

Готель «Братислава» також пропонує комплекс додаткових послуг:

- послуги з організації харчування (ресторан «Братислава» на 350 місць, Банкетний зал «Білий» на 80 місць, Lobby Bar на 20 місць);
- послуги бізнес-центру (комфортабельні конференц-зали «Сенатор», «Аудиторія», «Конгрес», «Парламент», «Альянс Альфа», «Альянс Омега» та «Червоний» місткістю від 12 до 500 осіб; банкетний зал «Білий» на 100 місць; бізнес-центр; факс/ксерокопіювання);
- побутове обслуговування (прасування одягу; пральня; хімчистка);
- транспортні послуги (трансфер);
- оздоровчі послуги (фітнес; масаж; перукарня/салон краси);
- спорт і відпочинок (зала ігрових автоматів, клуб спортивного покеру) [6].

Готель «Братислава» – сучасний чотиризірковий готель, розташований в Києві на лівому березі Дніпра, що пропонує широкий спектр різноманітних послуг.

2.2. Система управління готелю «Братислава»

В основі системи управління готелю «Братислава» лежать принципи: чіткого розподілу праці, додержання дисципліни і порядку, повноваження й відповідальності, використання мотивації високопродуктивної праці, забезпечення справедливості, упевненості в постійності й стабільності роботи, дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом, заохочення ініціативи.

Готель «Братислава» є складним господарюючим суб'єктом, що має певну кількість підрозділів, діяльність яких направлена на виробництво готельного продукту. Управління готелем здійснюють:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова Рада;
- Виконавчий орган (Правління) [6].

Поточною діяльністю готелю «Братислава» керує директор. Він вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключно компетенції Загальних зборів акціонерів.

До основних служб готелю «Братислава» можна віднести:

- адміністративно-управлінську службу;
- службу прийому і розміщення;
- службу експлуатації номерного фонду;
- службу організації харчування;
- інженерно-експлуатаційну службу.

Адміністративно-управлінська служба готелю має наступні обов'язки: організація управління всіма відділами готелю, рішення фінансових питань, питання кадрового забезпечення, створення й підтримка необхідних умов праці персоналу готелю, контроль за дотриманням встановлених норм і правил по охороні праці, техніці безпеки, протипожежної й екологічної безпеки.

Організаційну структуру готелю «Братислава» можна класифікувати як функціональну. Готельна діяльність розділена за напрямками, кожний з яких

очолює функціональний керівник. Функціональні керівники основних служб готелю знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні директору. Сильною стороною використання функціональної структури є поділ процесів на різні операційні відрізки, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, а з іншого – веде до послаблення взаємодії функціональних підрозділів.

Вплив на діяльність персоналу готелю «Братислава» здійснюється за допомогою економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Оплата праці співробітників складається з основної заробітної плати та додаткової. Розміри оплати праці залежать від обсягу виконаної роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства у цілому. Серед адміністративних методів використовуються: статут і організаційна структура, посадові інструкції, накази, розпорядження, вказівки, інструкції, дисциплінарна відповідальність і стягнення. Серед соціально-психологічних: переконання, похвала, осуд, примус та спонукання.

Управління готелем у воєнний час стикається з низкою особливостей і викликів, які вимагають спеціального підходу. За рахунок того, готель «Братислава» знаходиться відносно віддалено від активних воєнних дій, підприємство має можливість працювати стабільно. Основними особливостями управління готелем у воєнний час є: безпека та захищеність (посилена охорона, заходи безпеки, укриття цивільного захисту); гнучкість та адаптивність до змін попиту та ринкових умов (коригування дій для підтримки функціонування готелю); підтримка персоналу, забезпечення безпечних умов праці та сприяти його фізичному і психологічному благополуччю;

Таким чином, систему управління готелю «Братислава» можна охарактеризувати як таку, що відповідає наступним характеристикам: незначна кількість рівнів управління; невеликі підрозділи, укомплектовані

кваліфікованими кадрами; підтримка персоналу та гнучкість; надання послуг і організація роботи орієнтовані на споживачів; особлива увага до безпеки.

2.3. Напрями вдосконалення системи управління готелем «Братислава»

Успіх готелю «Братислава» в умовах сьогодення залежить від багатьох складників і безпосередньо від того, наскільки ефективною є система управління готелем. Для визначення можливих шляхів вдосконалення системи управління готелем «Братислава» необхідним є комплексне дослідження водночас зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й виявлення відповідних взаємозв'язків за допомогою SWOT-аналізу: оцінки сильних (S – Strength) та слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і загроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища. Матриця SWOT-аналізу готелю «Братислава» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу готелю «Братислава»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
1. Зручне місце розташування готелю 2. Наявність Програми постійного гостя та спеціальних пропозицій 3. Можливість проведення різних заходів та конференцій, банкетів, зустрічей і т.д. 4. Посилені заходи безпеки та власне укриття цивільного захисту 5. Багаторічний досвід діяльності	1. Проблеми з якістю обслуговування 2. Брак висококваліфікованого персоналу 3. Високий рівень цін 4. Недостатній рівень організації реклами 5. Не стабільні обсяги реалізації
O - Можливості	T - Загрози
1. Підвищення якості обслуговування 2. Залучення нових клієнтів 3. Підвищення ефективності інформаційної діяльності готелю 4. Розширення спектру додаткових послуг 5. Партнерство з новими контрагентами	1. Продовження війни та енергетичного терору 2. Загальний спад економіки, зміна рівня доходу аудиторії 3. Зміна розміру аудиторії 4. Зміна смаків та потреб клієнтів 5. Високий рівень інфляції, безробіття, нестійкий курс національної валюти тощо

Розвиток готелю в умовах війни може бути складним завданням через нестабільну ситуацію та загрозу безпеці. Однак, навіть у таких обставинах є

певні перспективи для розвитку. У довгостроковій перспективі вдосконалення системи управління готелю «Братислава» має відбуватися із врахуванням наступних стратегічних завдань:

- Підвищення якості надання послуг, доведення їх до європейських стандартів та максимальної відповідності критеріям зірковості. Для реалізації процесу управління якістю доцільно розробити, документально оформити, впровадити і підтримувати у робочому стані систему управління якістю послуг готельного підприємства шляхом впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000. Контроль за якістю обслуговування повинен бути систематичним: доцільно проводити регулярні перевірки якості обслуговування; час від часу також доцільно замовляти проведення професійного аудиту.

- Постійний розвиток персоналу, професійна підготовка та перепідготовка працівників, забезпечення зростання їх індивідуальних компетентностей. Персонал є важливою складовою частиною готельного обслуговування і, отже, якість обслуговування залежить від його кваліфікації, майстерності, мотивації, залучення в ефективну роботу готелю. Важливим при цьому є нематеріальна мотивація: навчання; бонуси; матеріальні заохочення.

- Підвищення ефективності маркетингової діяльності готелю (заключення договору з рекламним агентством) сприятиме привабленню нових клієнтів та підвищенню іміджу готелю. Реклама готелю в Інтернеті набагато ефективніша за інші способи реклами готельних послуг. Підвищення ефективності рекламної діяльності готелю можливе за рахунок: усунення певних недоліків сайту; активному розвитку сторінок в Instagram та Facebook.

- Максимальна диверсифікація надання послуг підприємством, як у розрізі асортиментного наповнення, так і у ціновій сфері. Розширення спектру додаткових послуг дозволить отримати додаткові конкурентні переваги. Аналіз потреб споживачів допоможе при прийнятті рішень про необхідність введення або виведення певної продукції.

Варто пам'ятати, що розвиток готелю в умовах війни є складним завданням, і потребує глибокого аналізу та планування. Залежно від конкретних обставин, можуть бути інші перспективи та можливості.

ВИСНОВКИ

Результатом проходження дослідницької практики є узагальнення теоретичних аспектів управління підприємством готельного господарства та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління готелем «Братислава». Це дало можливість сформулювати ряд висновків, які відображають вирішення задач роботи, а саме:

1. Система управління готелем – це комплекс інструментів, процесів і підходів, спрямованих на ефективне керівництво готелем з метою досягнення його стратегічних цілей. Ця система включає в себе організаційну структуру, планування і стратегічне управління, управління персоналом, управління маркетингом, фінансове управління, контроль та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію роботи готелю і задоволення потреб споживачів.

2. Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління в готельному бізнесі, який можна використати на практиці готелю «Братислава». Зокрема, доцільним є: застосування концепції стратегічного управління, визначення прийнятної концепції менеджменту якості, вдосконалення системи управління кадрами.

3. Готель «Братислава» – це сучасний чотиризірковий готель на 335 номерів, розташований в Києві на лівому березі Дніпра, що пропонує широкий спектр різноманітних послуг.

4. Управління готелем «Братислава» здійснюють: Загальні збори акціонерів; Наглядова Рада; Виконавчий орган (Правління). До основних служб готелю можна віднести: адміністративно-управлінську службу; службу прийому і розміщення; службу експлуатації номерного фонду; службу організації харчування; інженерно-експлуатаційну службу. Вплив на діяльність персоналу готелю «Братислава» здійснюється за допомогою економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління. Загалом, систему управління готелю «Братислава» можна охарактеризувати як таку, що відповідає наступним характеристикам:

незначна кількість рівнів управління; невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими кадрами; підтримка персоналу та гнучкість; надання послуг і організація роботи орієнтовані на споживачів; особлива увага до безпеки.

5. Вдосконалення системи управління готелю «Братислава» має базуватися на наступних елементах: підвищення якості надання послуг, впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000; постійний розвиток персоналу; підвищення ефективності маркетингової діяльності; максимальна диверсифікація надання послуг, як у розрізі асортиментного наповнення, так і у ціновій сфері.

Загалом, для успішного управління готелем «Братислава» під час війни необхідно приділяти особливу увагу розробці довго- та короткострокових планів, якості надання послуг, розвитку персоналу, безпеці,.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посіб. / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, Ю. А. Горяйнова, Ю. М. Коренець, О. А. Боднарук, О. А. Пусікова, Є. Г. Клевцов; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
2. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_23
3. Зембіцька І. С., Галасюк С. С. Використання автоматизованих систем управління технологічними процесами в готелях. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф.: у 3-х томах. Т. 3. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. С. 420-426.
4. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2018. № 22. Ч. 2. С. 20-24.
5. Охота В. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4, С. 127-132. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/572>
6. Офіційний сайт готелю «Братислава». URL: <https://bratislava.ua/>
7. Офіційний сайт сервісу Statista. Hotels – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
8. Полчанінова І. Л. Міжнародні стандарти обслуговування в засобах розміщення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 64 с.
9. Сущенко О. А., Лола Ю. Ю., Козубова Н. В. Готельний бізнес: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 167 с.

10. Sarode A. A. study on the best practices adopted for effective hotel management. *LXV*. 2022. № 1 (12). URL: <http://surl.li/aceuod>.
11. Liang Y., Watters C., Lemański M. Responsible management in the hotel industry: an integrative review and future research directions. *Sustainability*. 2022, 14(24). URL: <https://doi.org/10.3390/su142417050>.
12. Якименко-Терещенко Н., Стальмаков М., Булгаков С. Переваги екологічних практик в індустрії гостинності // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 158-160.
13. Якименко-Терещенко Н.В., Стальмаков М.А. Удосконалення матеріально-технічної бази закладів ресторанного господарства: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського, 2024. С. 184-186.

Публікації студента(ки) Стальмакова Микити Андрійовича

1. Якименко-Терещенко Н., Стальмаков М., Булгаков С. Переваги екологічних практик в індустрії гостинності // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 158-160.

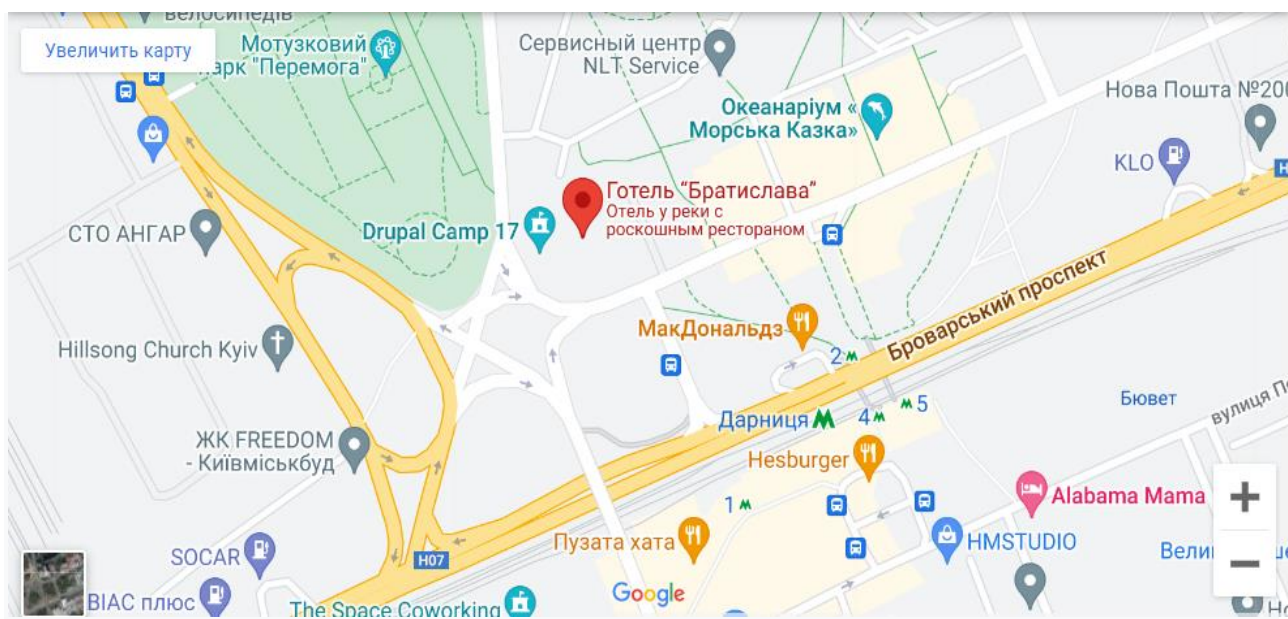
2. Якименко-Терещенко Н.В., Стальмаков М.А. Удосконалення матеріально-технічної бази закладів ресторанного господарства: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського, 2024. С. 184-186.

ДОДАТКИ

Готель «Братислава»



Місце розташування готелю «Братислава»



Характеристика номерного фонду готелю «Братислава»

Категорія номеру	Фото номеру	Кількість номерів у готелі	Площа номеру, м2	Максимальна кількість гостей, осіб	Зручності в номері
Стандарт одномісний		5	16	1	В усіх номерах враховані потреби ділових туристів, вони оснащені сучасною технікою і мають просторі робочі зони. Кімнати забезпечені системою кондиціонування повітря, мають телефонний зв'язок з прямим міським доступом, безкоштовний Wi-Fi, телевізори з міжнародними каналами, холодильник / міні-бар, сейф в номері, якісно обладнану ванну кімнату і просторий балкон.
Стандарт двомісний		208	18	2	
Покращений		85	20	3	
Студіо		10	24	3	
Напівлюкс		9	30	3	
Люкс		17	42	3	
Люкс Імперіал		1	47	3	
Апартаменти		1	62	4	
Номери для людей з інвалідністю		1	36	2	

Характеристика номерного фонду готелю «Братислава»

Категорія номеру	Вартість номеру на 2 особи*, грн/добу	
	Стандартний без сніданку	Стандартний зі сніданком
Стандарт одномісний	1928	2328
Стандарт двомісний	2357	3157
Покращений	2757	3557
Студіо	3557	4357
Напівлюкс	3857	4657
Люкс	4457	5257
Люкс Імперіал	5057	5857
Апартаменти	5857	6657
Номери для людей з інвалідністю	1845	2245

* Окрім номеру Стандарт Одномісний