


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
економіки, менеджменту та фінансів  
 Катерина ЛЕМІШ  
«14» травня 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконавець: здобувачка першого рівня  
вищої освіти, групи 4МН-з  
Галузь знань 07 Управління та  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу  
ЛАБУТКІНА Аліна Валеріївна  
Керівник: д.е.н., проф. ЗАВІДНА Людмила

Рецензент:

Запоріжжя – 2026

## ЗМІСТ

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.                                |    |
| 1.1. Сутність та особливості організації управління готельним підприємством                                | 8  |
| 1.2. Фактори впливу на ефективність управління готельним підприємством                                     | 14 |
| 1.3. Сучасні підходи та методи управління готельним підприємством в умовах цифровізації та конкуренції     | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ HOTEL & SPA NEMO WITH DOLPHINS                |    |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Hotel & Spa NEMO with dolphins»         | 27 |
| 2.2. Аналіз системи управління та організаційної структури готельного комплексу                            | 35 |
| 2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності та якості послуг готельного комплексу                    | 41 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ HOTEL & SPA NEMO WITH DOLPHINS |    |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління готельним комплексом                 | 47 |
| 3.2. Удосконалення процесів обслуговування та цифровізації управління готельним комплексом                 | 60 |
| ВИСНОВКИ   | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 69 |
| ДОДАТКИ  | 74 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних складових сучасної економіки, оскільки забезпечує розвиток туристичної діяльності, формування позитивного іміджу регіонів та створення значної кількості робочих місць. У сучасних умовах функціонування готельних підприємств характеризується високим рівнем конкуренції, активною цифровізацією бізнес-процесів, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває ефективна організація системи управління готельним підприємством, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, підвищення якості сервісу та формування конкурентних переваг підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління готельними комплексами в умовах цифрової трансформації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції на ринку готельних послуг. Сучасні готельні підприємства повинні не лише забезпечувати високий рівень сервісу, а й активно впроваджувати цифрові технології управління, автоматизовані інформаційні системи, CRM-технології, інструменти цифрового маркетингу та системи контролю якості обслуговування. Саме тому питання підвищення ефективності управлінської діяльності та удосконалення процесів обслуговування набувають особливої практичної значущості.

Проблематику організації управління готельним підприємством досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, І. В. Агеева, Л. Д. Завідна, В. А. Язіна, Л. С. Тітомир, О. В. Шикіна, Л. Ф. Литвинець, а також інші дослідники сфери гостинності та менеджменту. У наукових працях авторів розглядаються питання

стратегічного управління готельними підприємствами, цифровізації управлінських процесів, управління якістю послуг, кадрового менеджменту, конкурентоспроможності та впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств сфери гостинності. Водночас сучасні умови функціонування готельного бізнесу, посилення конкуренції, цифрова трансформація економіки та кризові виклики потребують подальшого вдосконалення підходів до організації управління готельними підприємствами.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів організації управління готельним підприємством та розробка напрямів удосконалення системи управління й цифровізації діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості організації управління готельним підприємством;
- визначити фактори впливу на ефективність управління готельним комплексом;
- проаналізувати сучасні підходи та методи управління готельними підприємствами в умовах цифровізації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру підприємства;
- оцінити ефективність управлінської діяльності та якість послуг готельного комплексу;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності системи управління;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесів обслуговування та цифровізації управління готельним комплексом.

**Об'єктом дослідження** є готельний комплекс Hotel & Spa NEMO with dolphins як сучасне підприємство сфери гостинності.

**Предметом дослідження** є система управління, організаційна структура, процеси обслуговування та напрями підвищення ефективності діяльності готельного комплексу.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, KPI-аналіз, SERVQUAL-метод оцінювання якості послуг, інтегральний метод оцінювання ефективності управління та метод порівняльного аналізу.

Інформаційну основу дослідження становили наукові праці українських учених у сфері готельного менеджменту, нормативно-правові акти, статистичні дані, матеріали фінансової звітності підприємства, а також сучасні наукові та практичні джерела щодо цифровізації сфери гостинності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління, оптимізації організаційної структури, розвитку цифрових технологій управління та підвищення якості обслуговування в готельному комплексі Hotel & Spa NEMO with dolphins.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 68 сторінках, списку використаної літератури із 36 найменувань на 5 сторінках, 5 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 82 сторінки, включаючи 13 рисунків та 19 таблиць.

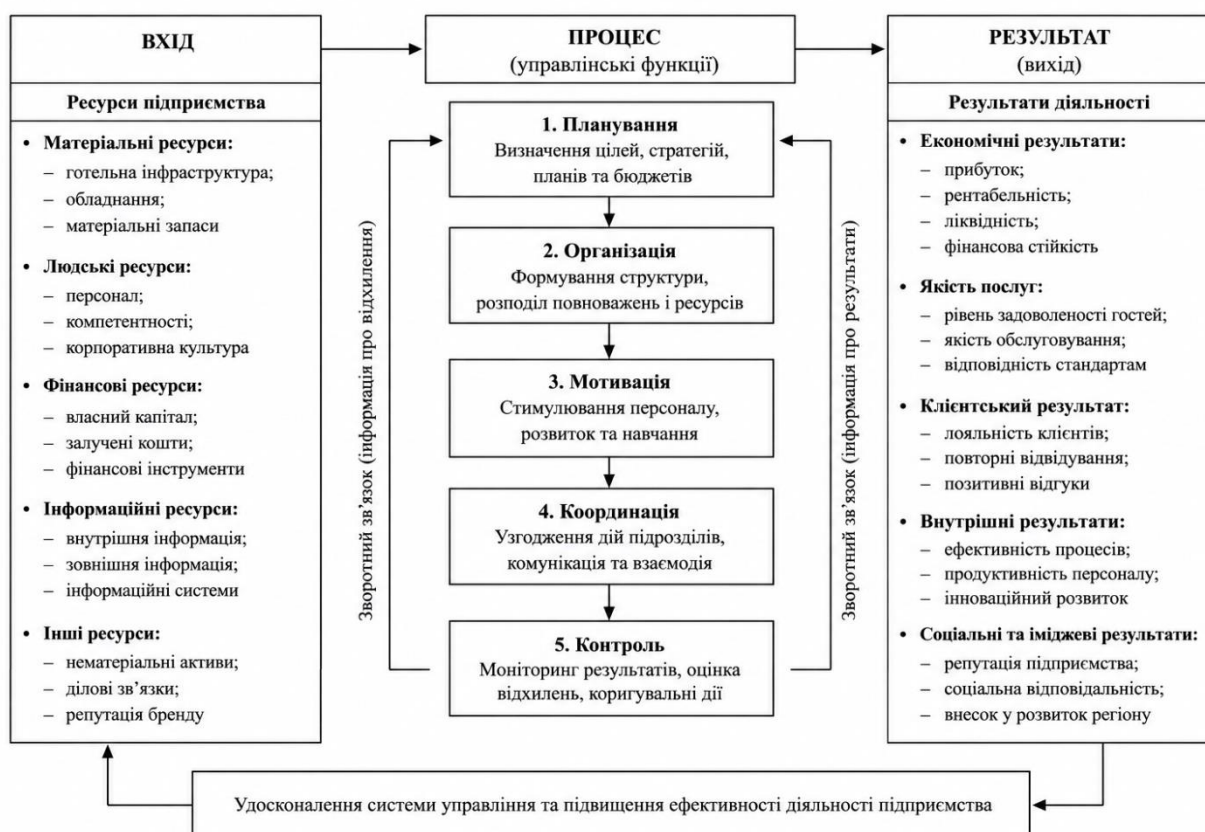
# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність та особливості організації управління готельним підприємством

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності управління готельним підприємством набуває особливого значення, оскільки саме ефективна система менеджменту забезпечує конкурентоспроможність закладу, стабільність його функціонування та високий рівень якості послуг. Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та національної економіки, а тому питання організації управління готельними підприємствами стають предметом активних наукових досліджень та практичного вдосконалення. Сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг, цифровізація, підвищення вимог споживачів і кризові виклики зумовлюють необхідність формування нових підходів до управлінської діяльності [1].

Управління готельним підприємством слід розглядати як цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей [2]. Воно охоплює систему методів, принципів, функцій і механізмів, спрямованих на раціональне використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Основною метою управління є забезпечення рентабельності підприємства, високого рівня обслуговування клієнтів та підтримання конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Для кращого розуміння складових системи управління готельним підприємством доцільно представити її у вигляді схеми (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Система управління готельним підприємством**

Особливість управління готельним підприємством полягає у специфіці готельної послуги як нематеріального продукту. На відміну від матеріального виробництва, у сфері гостинності процес створення та споживання послуг відбувається одночасно, що значно підвищує роль людського фактора [3]. Саме персонал є основним носієм якості послуг, а тому система управління повинна бути орієнтована на ефективну організацію праці, професійний розвиток працівників та формування корпоративної культури.

Готельне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка включає різноманітні структурні підрозділи: службу прийому та розміщення, ресторанне господарство, відділ маркетингу, фінансову службу, службу безпеки, технічний відділ, господарську службу та інші. Для забезпечення ефективного функціонування необхідна чітка координація діяльності всіх підрозділів, що досягається завдяки правильно організованій

системі управління. Організаційна структура готелю повинна відповідати масштабам підприємства, рівню спеціалізації послуг та особливостям цільового сегмента ринку [4].

Організація управління готельним підприємством базується на реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, координації та контролю [5]. Планування передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства, прогнозування попиту на послуги та формування програм розвитку. Організаційна функція полягає у створенні ефективної структури управління та розподілі повноважень між працівниками. Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до якісного виконання професійних обов'язків, а контроль забезпечує оцінювання результатів діяльності підприємства та своєчасне виявлення недоліків. Основні функції управління готельним підприємством та їх значення наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Основні функції управління готельним підприємством**

| Функції управління | Характеристика функції   | Значення для готельного підприємства  |
|--------------------|--|---|
| Планування         | Визначення цілей , стратегій та планів діяльності підприємства | Забезпечує ефективний розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей |
| Організація        | Формування організаційної структури та розподіл обов'язків     | Сприяє координації роботи всіх підрозділів                                  |
| Мотивація          | Стимулювання персоналу до ефективної праці                     | Підвищує продуктивність праці та якість обслуговування                      |
| Контроль           | Оцінка результатів діяльності , та виявлення недоліків         | Дозволяє своєчасно корегувати діяльність підприємства                       |
| Координація        | Узгодження роботи структурних підрозділів                      | Забезпечує безперервність процесу обслуговування гостей                     |

У практиці готельного бізнесу використовуються різні організаційні структури управління [4]. Найбільш поширеними є лінійна, функціональна та лінійно-функціональна структури (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика організаційних структур управління готелем**

| Тип структури         | Переваги            | Недоліки                 | Сфера застосування |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|
| Лінійна               | Простота управління | Перевантаження керівника | Малі готелі        |
| Функціональна         | Спеціалізація       | Складність координації   | Середні готелі     |
| Лінійно-функціональна | Гнучкість           | Складність управління    | Великі готелі      |

Лінійна структура характеризується чіткою системою підпорядкування, однак є ефективною переважно для невеликих готелів. Функціональна структура передбачає розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами, що сприяє підвищенню професійної компетентності управлінського персоналу. Найбільш поширеною в сучасних умовах є лінійно-функціональна структура, яка поєднує переваги централізованого управління та функціональної спеціалізації.

Важливим напрямом організації управління є кадровий менеджмент. У сфері гостинності ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу та якості взаємодії працівників із клієнтами. Управління персоналом охоплює процеси добору кадрів, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації, мотивації та оцінювання результатів праці. Особливого значення набуває формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, яка сприяє підвищенню рівня сервісу та лояльності споживачів [6].

Однією з ключових особливостей сучасного управління готельними підприємствами є активне впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів. Автоматизація управлінських процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оптимізувати витрати та

покращити якість обслуговування клієнтів [1]. У сучасних готелях широко використовуються системи онлайн-бронювання, CRM-системи, програми управління номерним фондом (PMS), електронні платіжні системи та інші цифрові рішення. Інформаційні технології забезпечують швидке опрацювання даних, підвищують оперативність прийняття управлінських рішень і сприяють зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Особливу увагу в системі управління готельним підприємством приділяють забезпеченню якості послуг [7]. Якість обслуговування є одним із основних критеріїв оцінки діяльності готелю та чинником формування його репутації на ринку. Управління якістю включає стандартизацію процесів обслуговування, контроль дотримання стандартів сервісу, моніторинг задоволеності клієнтів та впровадження міжнародних практик управління якістю. Проблеми забезпечення якості готельних послуг та формування системи управління якістю активно розглядаються у сучасних наукових дослідженнях, у яких акцентується увага на необхідності впровадження сучасних моделей контролю сервісу та підвищення клієнтоорієнтованості підприємств готельного бізнесу [8; 9]. В умовах інтеграції України у світовий туристичний простір особливо актуальним є впровадження європейських стандартів якості готельних послуг.

Суттєвий вплив на організацію управління готельними підприємствами мають зовнішні чинники. До них належать економічна ситуація в державі, рівень розвитку туризму, конкурентне середовище, законодавче регулювання, технологічний прогрес та соціально-політичні умови. Важливе значення для розвитку готельних підприємств має забезпечення конкурентоспроможності, що підтверджується сучасними дослідженнями, присвяченими аналізу конкурентних позицій підприємств на ринку готельних послуг та оцінюванню їх конкурентних переваг [10; 11]. В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набуває антикризове управління, спрямоване на забезпечення фінансової стійкості підприємства, адаптацію до змін ринку та збереження конкурентоспроможності [12].

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають питання антикризового управління та оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу, що відображено у наукових дослідженнях, присвячених подоланню фінансових криз, адаптації підприємств до воєнних умов та забезпеченню стабільності їх функціонування [13; 14].

Важливим елементом системи управління є стратегічне управління, яке забезпечує довгостроковий розвиток підприємства [15]. Воно передбачає визначення місії та стратегічних цілей готелю, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, формування конкурентної стратегії та прогнозування перспектив розвитку. Стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність діяльності. Питання стратегічного розвитку та формування ефективної системи управління підприємствами готельного господарства ґрунтовно досліджено у сучасних наукових працях, де обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління, формування конкурентних стратегій та сучасні підходи до розвитку підприємств сфери гостинності [16, 17].

Таким чином, управління готельним підприємством є складним багатофункціональним процесом, який охоплює організацію діяльності всіх структурних підрозділів, координацію роботи персоналу, впровадження сучасних технологій та забезпечення високого рівня якості послуг. Специфіка управління у сфері гостинності визначається нематеріальним характером послуг, високою роллю людського фактора, необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища та орієнтацією на потреби клієнтів. Ефективна система управління є основою конкурентоспроможності готельного підприємства та важливою умовою його стабільного розвитку в сучасних умовах.

## 1.2. Фактори впливу на ефективність управління готельним підприємством

Ефективність управління готельним підприємством є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності закладу розміщення, стабільності його функціонування та успішного розвитку в умовах сучасного ринку. У сфері гостинності управлінська діяльність характеризується складністю та багатогранністю, оскільки охоплює організацію виробничих процесів, управління персоналом, забезпечення якості послуг, маркетингову діяльність, фінансове планування та взаємодію із зовнішнім середовищем. Результативність управління залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як сприяти розвитку підприємства, так і стримувати його діяльність [1, 18].

У науковій літературі фактори впливу на ефективність управління готельним підприємством поділяють на внутрішні та зовнішні (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### Класифікація факторів впливу на ефективність управління готельним підприємством

| Група факторів | Фактор                             | Сутність впливу на ефективність управління  |
|----------------|------------------------------------|---|
| 1              | 2                                  | 3   |
| Внутрішні      | Організаційна структура управління | Визначає швидкість прийняття рішень, координацію роботи підрозділів, рівень управлінської гнучкості |
|                | Кадровий потенціал                 | Формує якість сервісу, продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів                          |
|                | Якість готельних послуг            | Визначає конкурентоспроможність, лояльність клієнтів і репутацію підприємства                       |
|                | Інформаційні технології            | Оптимізують бізнес-процеси, підвищують швидкість управління і якість обслуговування                 |
|                | Фінансове забезпечення             | Впливає на можливість інвестування, модернізації та стабільності діяльності                         |
|                | Маркетингова діяльність            | Забезпечує формування попиту, просування послуг і створення бренду                                  |
|                | Інноваційна діяльність             | Підвищує ефективність, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність                         |

|          |                             |   |
|----------|-----------------------------|---|
| Зовнішні | Економічна ситуація         | Визначає платоспроможний попит і інвестиційні можливості галузі |
|          | Конкурентне середовище      | Стимулює підвищення якості послуг і ефективності управління     |
|          | Соціально-політичні умови   | Формують рівень безпеки та туристичну привабливість країни      |
|          | Розвиток туристичної галузі | Впливає на туристичні потоки та завантаженість готелів          |

До внутрішніх належать ті чинники, які формуються безпосередньо в межах діяльності підприємства та можуть контролюватися керівництвом. Зовнішні фактори виникають у макросередовищі та впливають на функціонування готелю незалежно від управлінських рішень підприємства. Комплексне врахування цих факторів є необхідною умовою формування ефективної системи управління (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Внутрішні фактори ефективності управління готельним підприємством**

Одним із найважливіших внутрішніх факторів є рівень організації управлінської діяльності. Раціональна організаційна структура, чіткий

розподіл функціональних обов'язків, ефективна система комунікацій та координація діяльності підрозділів сприяють підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Неефективна структура управління, навпаки, призводить до дублювання функцій, уповільнення процесу прийняття рішень та зниження рівня сервісу. У сучасних умовах особливої актуальності набуває використання адаптивних моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища [16, 19].

Важливим фактором ефективності управління є професійний рівень персоналу та система кадрового менеджменту. У сфері гостинності людський фактор має визначальне значення, оскільки саме працівники формують якість обслуговування та імідж підприємства. Високий рівень кваліфікації персоналу, ефективна система мотивації, професійне навчання та сприятливий психологічний клімат у колективі позитивно впливають на результати діяльності готелю. Натомість висока плинність кадрів, недостатній рівень професійної підготовки або низька мотивація працівників можуть знижувати продуктивність праці та рівень задоволеності клієнтів [8, 20].

Суттєвий вплив на ефективність управління готельним підприємством має якість надання послуг. У сучасних умовах конкуренції саме якість сервісу виступає одним із головних критеріїв вибору готелю споживачами. Якість готельних послуг визначається рівнем комфорту, швидкістю обслуговування, професійністю персоналу, технічним оснащенням та відповідністю міжнародним стандартам. Впровадження систем управління якістю, стандартизація обслуговування та моніторинг задоволеності клієнтів дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його ринкові позиції [7, 9].

Одним із ключових факторів сучасного управління є впровадження інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів. Використання автоматизованих систем управління готелем, CRM-систем, онлайн-бронювання, цифрових каналів комунікації та сучасних програмних

продуктів дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Інформаційні технології забезпечують оперативність управлінських рішень, підвищують ефективність контролю та сприяють формуванню конкурентних переваг готелю [12].

Важливим фактором ефективного управління є фінансове забезпечення діяльності підприємства. Рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів, система бюджетування та фінансового контролю безпосередньо впливають на стабільність функціонування готелю [19, 21]. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє забезпечити модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Недостатній рівень фінансових ресурсів, навпаки, може обмежувати можливості розвитку та знижувати ефективність управлінської діяльності.

Значний вплив на ефективність управління має маркетингова діяльність готельного підприємства. Маркетинг у сфері гостинності спрямований на дослідження потреб споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та просування готельного продукту на ринку. Ефективна маркетингова стратегія включає використання реклами, цифрового маркетингу, програм лояльності, брендингу та партнерських відносин із туристичними компаніями. Формування позитивного іміджу підприємства суттєво впливає на поведінку споживачів та рівень попиту на готельні послуги [22].

Поряд із внутрішніми чинниками, на діяльність готельного підприємства значний вплив здійснюють фактори зовнішнього середовища (рис. 1.3).



**Рис. 1.3 Зовнішнє середовище готельного підприємства**

Серед зовнішніх факторів важливе місце займає економічна ситуація в державі. Рівень доходів населення, інфляційні процеси, курс національної валюти, інвестиційний клімат та рівень розвитку туристичної інфраструктури безпосередньо впливають на діяльність готельних підприємств. В умовах економічної нестабільності підприємства сфери гостинності стикаються зі скороченням попиту на послуги, підвищенням витрат та необхідністю адаптації до кризових умов функціонування [21, 24, 25].

Важливим зовнішнім фактором є конкурентне середовище. Розвиток готельного бізнесу супроводжується посиленням конкуренції між підприємствами, що стимулює необхідність постійного вдосконалення системи управління, підвищення якості послуг та впровадження інновацій. Конкурентоспроможність готелю залежить від рівня сервісу, цінової політики, місця розташування, бренду та здатності підприємства швидко реагувати на зміни потреб споживачів.

На ефективність управління суттєво впливають також соціально-політичні та безпекові фактори. В умовах воєнного стану в Україні готельний

бізнес функціонує в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури, зміни поведінки споживачів та економічні втрати негативно позначаються на діяльності підприємств сфери гостинності. За таких умов особливого значення набуває антикризове управління, яке передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізацію витрат та пошук нових ринкових можливостей [24].

Окрему роль у забезпеченні ефективності управління відіграє інноваційна діяльність підприємства. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, персоналізація обслуговування та використання цифрових сервісів дозволяють підвищити продуктивність праці, покращити якість послуг та зміцнити конкурентні переваги готелю [1]. Інновації стають необхідною умовою ефективного функціонування підприємств готельного господарства в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, ефективність управління готельним підприємством формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів. До основних внутрішніх чинників належать рівень організації управління, кадровий потенціал, якість послуг, фінансове забезпечення, маркетингова діяльність та впровадження інформаційних технологій. Зовнішні фактори охоплюють економічну ситуацію, конкурентне середовище, соціально-політичні умови та розвиток туристичної галузі. Урахування зазначених факторів є необхідною передумовою формування ефективної системи управління, підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

### **1.3. Сучасні підходи та методи управління готельним підприємством в умовах цифровізації та конкуренції**

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та трансформацією потреб споживачів. У цих умовах традиційні методи управління готельними підприємствами поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження новітніх управлінських підходів, цифрових технологій та інноваційних моделей менеджменту. Цифровізація готельного бізнесу сприяє оптимізації управлінських процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку послуг гостинності [26].

Сучасні підходи до управління готельним підприємством базуються на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, гнучкості та цифрової трансформації [27]. У центрі сучасної системи управління перебуває споживач, а головною метою діяльності підприємства є забезпечення високого рівня сервісу та формування позитивного клієнтського досвіду. В умовах посилення конкуренції готельні підприємства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, впроваджувати інноваційні технології та вдосконалювати механізми управління.

Узагальнення основних елементів сучасної системи управління готельним підприємством наведено на рис. 1.4.

Одним із ключових сучасних підходів є стратегічне управління, яке передбачає довгострокове планування діяльності підприємства, визначення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг [16, 17, 18]. У сучасних умовах стратегічне управління орієнтується на аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ринкових тенденцій та адаптацію підприємства до змін економічної ситуації. Для готельного бізнесу особливо важливими є гнучкість управлінських рішень, здатність оперативно реагувати на зміни попиту та впровадження інноваційних бізнес-моделей [28].



**Рис. 1.4 Сучасна система управління готелем**

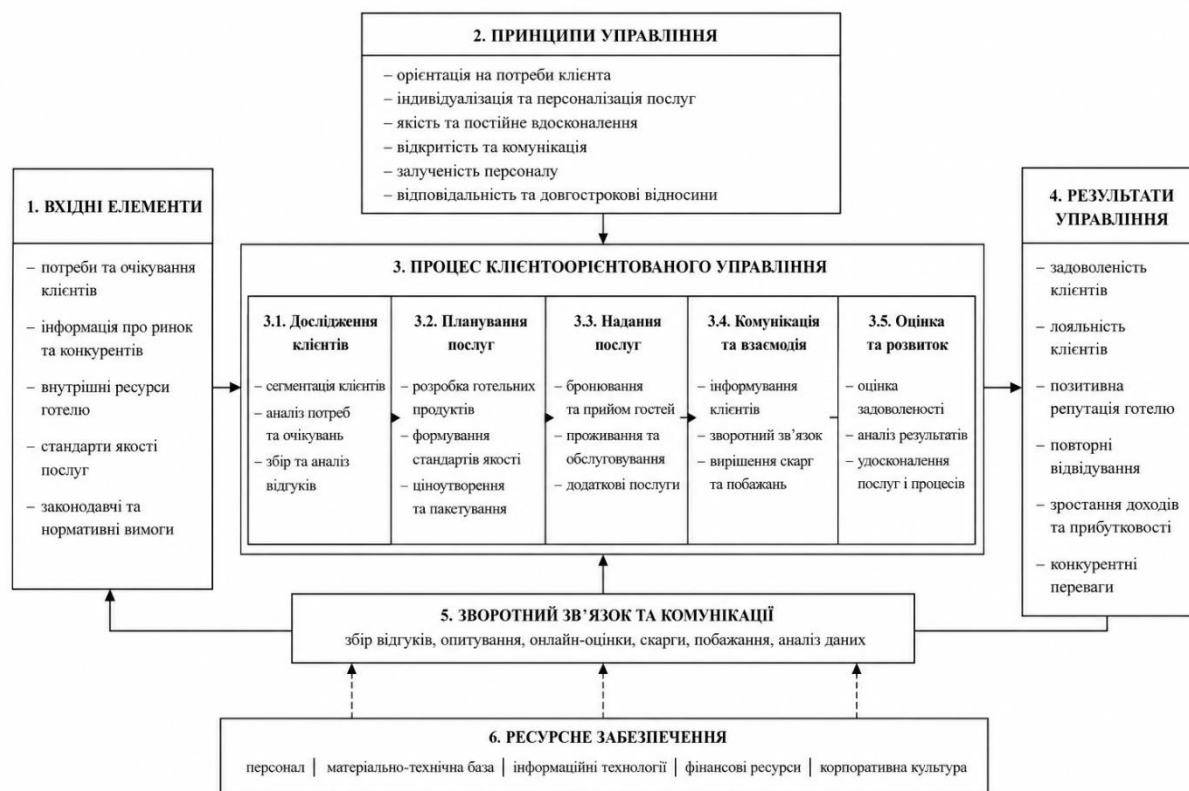
Одним із ключових напрямів розвитку сучасного готельного менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Сучасні інформаційні технології охоплюють практично всі сфери діяльності готелю – від бронювання номерів до управління взаємовідносинами з клієнтами. Основні цифрові інструменти, які використовуються в управлінні готельним підприємством, наведено на рис. 1.5.

Одним із найбільш поширених методів сучасного управління є автоматизація процесів обслуговування клієнтів. Використання онлайн-бронювання, мобільних додатків, чат-ботів, електронної реєстрації гостей та безконтактних технологій дозволяє значно підвищити швидкість і якість обслуговування [29]. Безконтактні сервіси набули особливої актуальності після пандемії COVID-19, коли безпека та мінімізація фізичних контактів стали одним із ключових факторів вибору готелю.



**Рис. 1.5** Цифрові технології в управлінні готелем

В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до управління, який передбачає максимальне врахування потреб споживачів та формування позитивного клієнтського досвіду. Схематично модель клієнтоорієнтованого управління готелем представлено на рис. 1.6. Його сутність полягає у формуванні індивідуалізованого сервісу, врахуванні потреб і побажань клієнтів та забезпеченні високого рівня задоволеності споживачів. Для реалізації цього підходу готелі використовують аналітику даних, системи персоналізації послуг, програми лояльності та цифрові інструменти моніторингу клієнтського досвіду. Персоналізація сервісу дозволяє підвищити лояльність гостей та сформувати довготривалі відносини зі споживачами [30].



**Рис. 1.6** Схема клієнтоорієнтованого управління

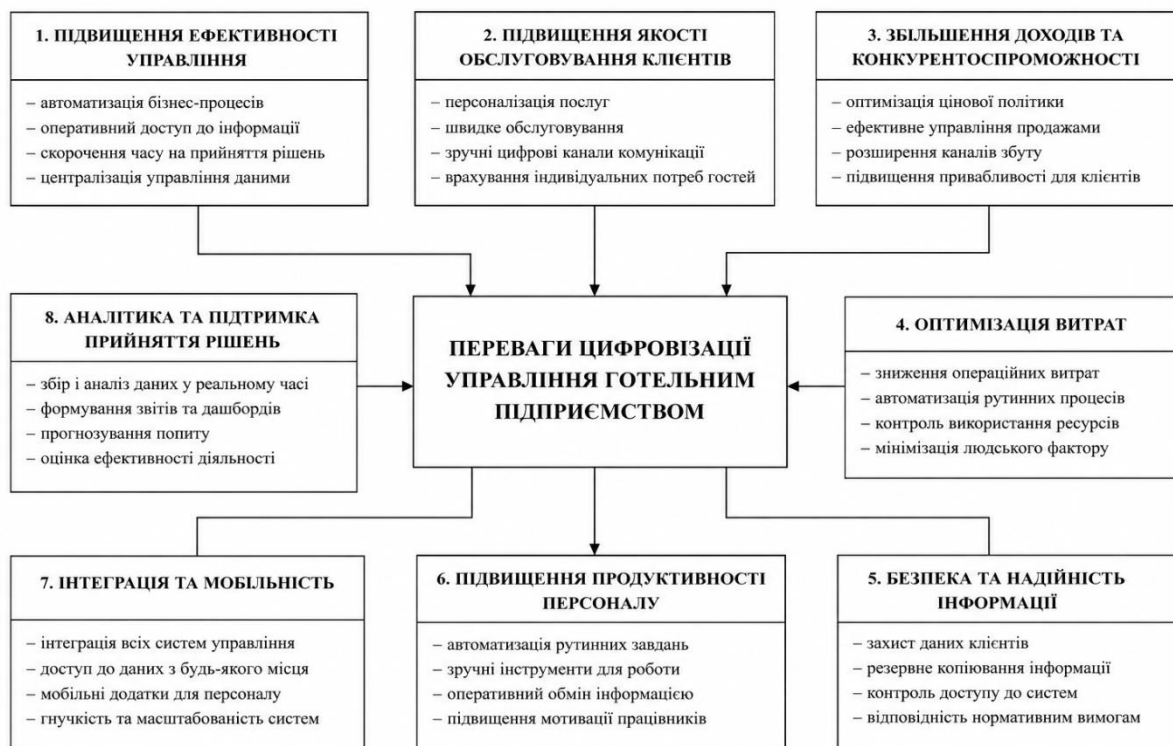
У сучасному готельному бізнесі активно застосовується процесний підхід до управління. Він передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, ефективність яких визначає загальні результати функціонування готелю. Процесний підхід сприяє оптимізації управлінських процедур, зменшенню витрат часу та ресурсів, підвищенню продуктивності праці та якості послуг. Особливу роль у реалізації цього підходу відіграють цифрові платформи та програмне забезпечення для автоматизації управлінських процесів [31].

Одним із сучасних методів управління є використання технологій Big Data та аналітики даних. Аналіз великих масивів інформації дозволяє готельним підприємствам прогнозувати попит, оцінювати поведінку клієнтів, формувати ефективну цінову політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сучасні системи аналітики забезпечують можливість моніторингу ринку в режимі реального часу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [28].

В умовах цифровізації важливим напрямом управління є використання інтерактивних технологій та цифрового маркетингу. Сучасні готелі активно застосовують соціальні мережі, цифрову рекламу, SEO-оптимізацію, контент-маркетинг та онлайн-платформи для просування послуг. Інтерактивні технології дозволяють забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами, формувати позитивний імідж підприємства та залучати нових клієнтів [32].

Сучасні методи управління також передбачають впровадження інноваційних інструментів менеджменту [1]. До них належать системи управління якістю, технології «розумного готелю», екологічний менеджмент, автоматизовані системи контролю ресурсів та інші інноваційні рішення. Концепція «розумного готелю» передбачає використання Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, електронних ключів, сенсорних систем та автоматизованого управління енергоспоживанням. Такі технології дозволяють підвищити комфорт клієнтів та оптимізувати витрати підприємства (рис. 1.7).

Важливим елементом сучасного управління є управління якістю послуг. У сфері гостинності якість сервісу є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Сучасні системи управління якістю ґрунтуються на міжнародних стандартах, моніторингу задоволеності клієнтів, стандартизації процесів обслуговування та постійному вдосконаленні сервісу [8, 9, 33]. Для оцінювання якості послуг використовуються цифрові системи збору відгуків, рейтингові платформи та інструменти аналізу клієнтського досвіду.



**Рис. 1.7 Переваги цифровізації управління готельним підприємством**

У сучасних умовах важливого значення набуває антикризове та адаптивне управління. Нестабільність економічного середовища, воєнні виклики та посилення міжнародної конкуренції змушують готельні підприємства впроваджувати гнучкі механізми управління, спрямовані на швидке реагування на зміни ринку. Адаптивне управління передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оперативне коригування стратегії підприємства та диверсифікацію послуг.

Сучасні підходи до управління готельним підприємством також передбачають використання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Готелі впроваджують енергозберігаючі технології, системи екологічного менеджменту, програми скорочення використання ресурсів та концепції «зеленого» готелю [30]. Екологічна орієнтація підприємств сприяє підвищенню їх репутації, формуванню позитивного іміджу та задоволенню

потреб сучасних споживачів, які дедалі більше уваги приділяють питанням екологічності та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, сучасні підходи та методи управління готельним підприємством формуються під впливом цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції на ринку послуг гостинності. Основними напрямками розвитку сучасного менеджменту є автоматизація управлінських процесів, впровадження цифрових технологій, клієнтоорієнтованість, використання аналітики даних, цифрового маркетингу та інноваційних систем управління якістю. Ефективне застосування сучасних методів управління дозволяє готельним підприємствам забезпечувати високий рівень сервісу, підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ HOTEL & SPA NEMO WITH DOLPHINS

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Hotel & Spa NEMO with dolphins»**

Hotel & Spa NEMO with dolphins є сучасним підприємством сфери гостинності, яке функціонує у преміальному сегменті готельно-рекреаційних послуг України [34]. Підприємство поєднує готельну, ресторанну, оздоровчу та розважальну діяльність, забезпечуючи комплексне обслуговування клієнтів. Особливістю підприємства є інтеграція готельного комплексу із SPA-центром, басейнами, фітнес-зоною, дельфінарієм та центром дельфінотерапії, що формує його унікальну ринкову позицію та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності.

Готельний комплекс розташований у центральній частині міста Харкова, що позитивно впливає на формування клієнтського потоку та забезпечує вигідне транспортне сполучення. Основними споживачами послуг є туристи, бізнес-клієнти, відвідувачі оздоровчих програм та мешканці міста, які користуються додатковими послугами комплексу.

Економічна діяльність Hotel & Spa NEMO with dolphins спрямована на отримання прибутку шляхом надання широкого спектра готельно-ресторанних та рекреаційних послуг. Основними джерелами доходу підприємства є:

- послуги проживання;
- ресторанне обслуговування;
- SPA-послуги;
- фітнес-послуги;
- дельфінотерапія;

- проведення заходів;
- додаткові рекреаційні послуги.

Важливою особливістю економічної діяльності підприємства є диверсифікація джерел доходу, що дозволяє знижувати вплив сезонності та забезпечувати стабільність функціонування навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінювання ефективності діяльності готельного комплексу було проаналізовано основні фінансово-економічні показники Hotel & Spa NEMO with dolphins за 2022-2025 роки [35, 36].

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins**

| Показник                        | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Дохід, грн                      | 12951600 | 38765100 | 73990700 | 66475400 |
| Чистий прибуток, грн            | 60800    | 64900    | 262900   | 390200   |
| Рентабельність, %               | 0,47     | 0,17     | 0,36     | 0,59     |
| Активи, грн                     | 5116300  | 16997200 | 27736100 | 32593800 |
| Зобов'язання, грн               | 5046500  | 16862500 | 27338500 | 31806000 |
| Кількість працівників, осіб     | 28       | 50       | 57       | 49       |
| Дохід на одного працівника, грн | 462557   | 775302   | 1298082  | 1356641  |

Аналіз наведених показників свідчить про поступове розширення масштабів діяльності підприємства та покращення більшості фінансово-економічних результатів упродовж досліджуваного періоду.

Одним із ключових показників ефективності діяльності є дохід підприємства. У 2022 році його обсяг становив 12951600 грн, тоді як у 2023 році дохід зріс до 38765100 грн. Темп приросту доходу склав:

$$\frac{38\,765\,100 - 12\,951\,600}{12\,951\,600} \times 100\% = 199.31\%$$

Така динаміка свідчить про активізацію діяльності підприємства, розширення спектра послуг та збільшення попиту на внутрішній туризм. Позитивний вплив також мали використання цифрових каналів просування,

удосконалення маркетингової діяльності та адаптація підприємства до складних умов функціонування.

У 2024 році дохід продовжив зростання та досяг 73990700 грн, що стало найвищим показником за досліджуваний період. Темп приросту становив:

$$\frac{73\,990\,700 - 38\,765\,100}{38\,765\,100} \times 100\% = 90.87\%$$

Проте у 2025 році спостерігалось певне скорочення доходу до 66475400 грн.

$$\frac{66\,475\,400 - 73\,990\,700}{73\,990\,700} \times 100\% = -10.16\%$$

Незважаючи на зниження доходу, готельний комплекс зберіг високі обсяги реалізації послуг.

Основними причинами зменшення доходу можуть бути складна безпекова ситуація у регіоні, зниження туристичних потоків, нестабільність економічного середовища, скорочення платоспроможного попиту населення.

Поряд із доходом важливим показником результативності діяльності є чистий прибуток, який характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності готельного комплексу.

*Таблиця 2.2*

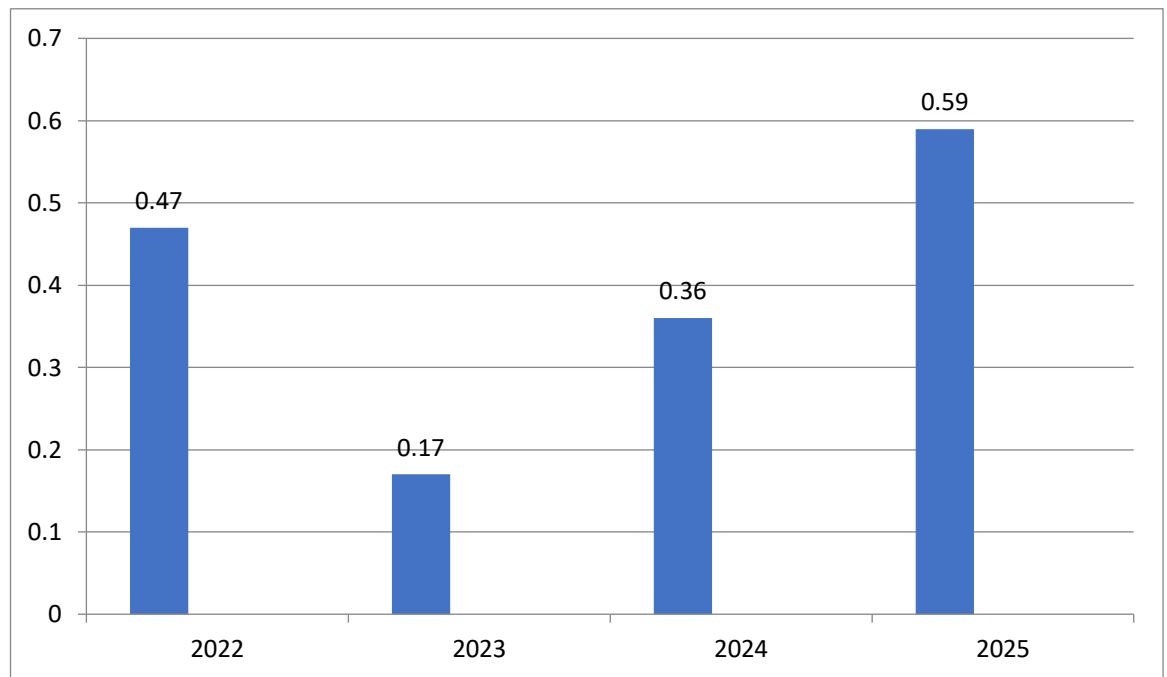
**Динаміка чистого прибутку готельного комплексу *Hotel & Spa NEMO with dolphins***

| Рік  | Чистий прибуток, грн | Відхилення від попереднього року, грн | Темп зростання, % | Темп приросту, % |
|------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| 2022 | 60800                | -                                     | -                 | -                |
| 2023 | 64900                | +4100                                 | 106,7             | +6,7             |
| 2024 | 262900               | +198000                               | 405,1             | +305,1           |
| 2025 | 390200               | +127300                               | 148,4             | +48,4            |

Аналіз динаміки чистого прибутку свідчить про позитивні тенденції розвитку готельного комплексу. Найбільш суттєве збільшення прибутку відбулося у 2024 році, коли його обсяг зріс більш ніж у чотири рази

порівняно з попереднім роком. Така тенденція пояснюється оптимізацією витрат, покращенням структури доходів та зростанням обсягів реалізації додаткових послуг. У 2025 році позитивна динаміка збереглася, а чистий прибуток досяг 390200 грн.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності було проаналізовано рівень рентабельності готельного комплексу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Динаміка рентабельності діяльності готельного комплексу  
Hotel & Spa NEMO with dolphins**

Аналіз показує, що рівень рентабельності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins залишається відносно невисоким. У 2023 році показник знизився до 0,17%, що пояснюється високими витратами на утримання інфраструктури, зростанням енерговитрат та складною економічною ситуацією. Водночас у 2024-2025 роках спостерігалось поступове підвищення рентабельності. У 2025 році її рівень досяг 0,59%, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Наступним етапом дослідження став аналіз майнового стану готельного комплексу, зокрема динаміки активів та зобов'язань (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка активів та зобов'язань готельного комплексу Hotel & Spa NEMO  
with dolphins**

| Показник                                    | 2022    | 2023      | 2024      | 2025     |
|---|---------|-----------|-----------|----------|
| Активи, грн                                 | 5116300 | 16997200  | 27736100  | 32593800 |
| Абсолютне відхилення активів, грн           | -       | +11880900 | +10738900 | +4857700 |
| Темп зростання активів, %                   | -       | 332,2     | 163,2     | 117,5    |
| Зобов'язання, грн                           | 5046500 | 16862500  | 27338500  | 31806000 |
| Абсолютне відхилення зобов'язань, грн       | -       | +11816000 | +10476000 | +4467500 |
| Темп зростання зобов'язань, %               | -       | 334,1     | 162,1     | 116,3    |
| Різниця між активами та зобов'язаннями, грн | 69800   | 134700    | 397600    | 787800   |

Протягом 2022-2025 років активи готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins суттєво зросли, що свідчить про розширення масштабів діяльності, оновлення матеріально-технічної бази та інвестування у розвиток комплексу. Разом із тим спостерігається значне збільшення зобов'язань підприємства. У 2025 році співвідношення зобов'язань до активів становило 97,58%, що характеризує високий рівень фінансового навантаження та залежність готельного комплексу від залучених коштів.

Важливим показником ефективності діяльності є продуктивність праці персоналу, оскільки саме працівники формують якість готельного сервісу та забезпечують конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

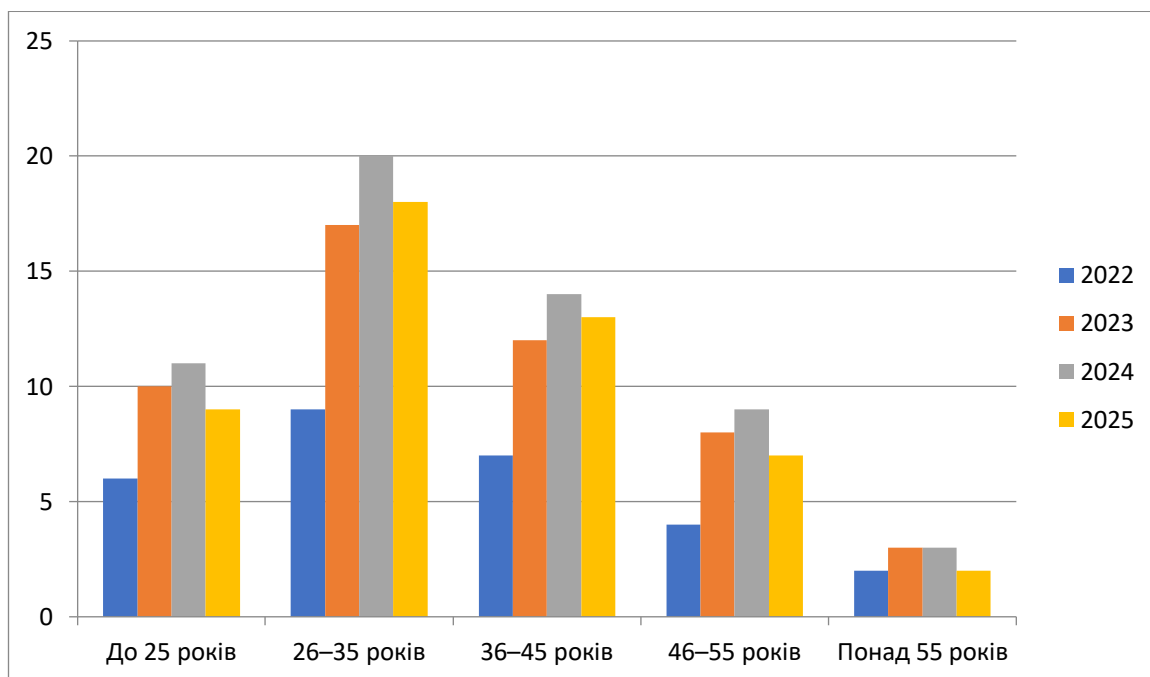
**Динаміка продуктивності праці персоналу готельного комплексу  
Hotel & Spa NEMO with dolphins**

| Рік  | Дохід на одного працівника, грн. | Абсолютне відхилення, грн. | Темп зростання, % | Індекс продуктивності праці (2022 = 100%) |
|------|----------------------------------|----------------------------|-------------------|---|
| 2022 | 462557                           | -                          | -                 | 100,0                                     |
| 2023 | 775302                           | +312 745                   | 167,6             | 167,6                                     |
| 2024 | 1298082                          | +522 780                   | 167,4             | 280,6                                     |
| 2025 | 1356641                          | +58 559                    | 104,5             | 293,3                                     |

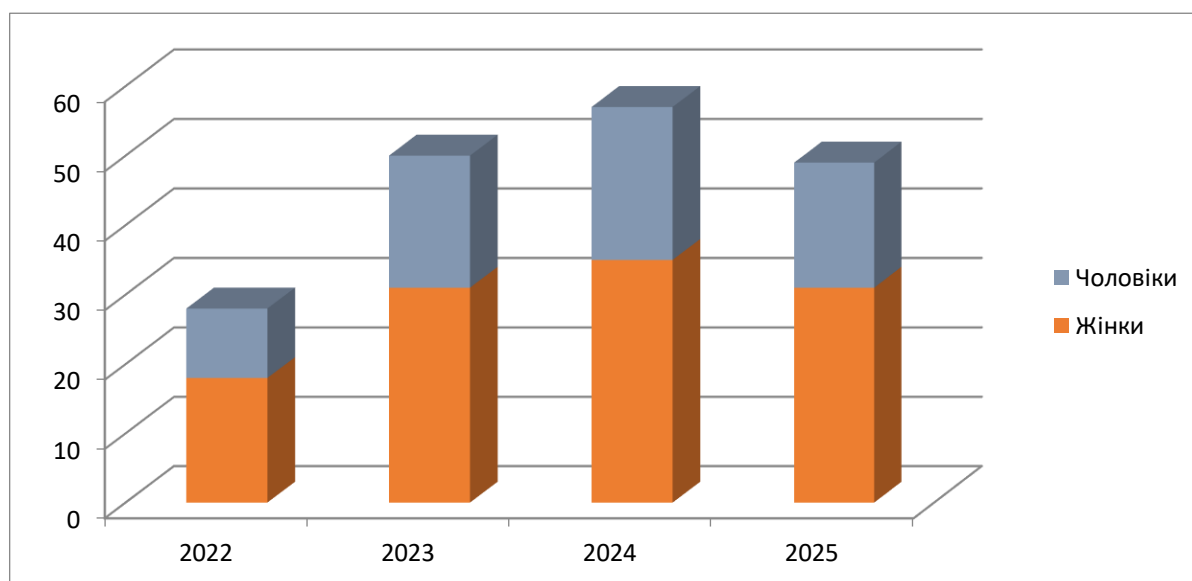
Аналіз показує стійке зростання продуктивності праці у готельному комплексі. У 2025 році дохід на одного працівника майже утричі перевищив показник 2022 року. Це свідчить про підвищення ефективності використання

трудових ресурсів, автоматизацію окремих бізнес-процесів, удосконалення кадрової політики та збільшення обсягів реалізації послуг.

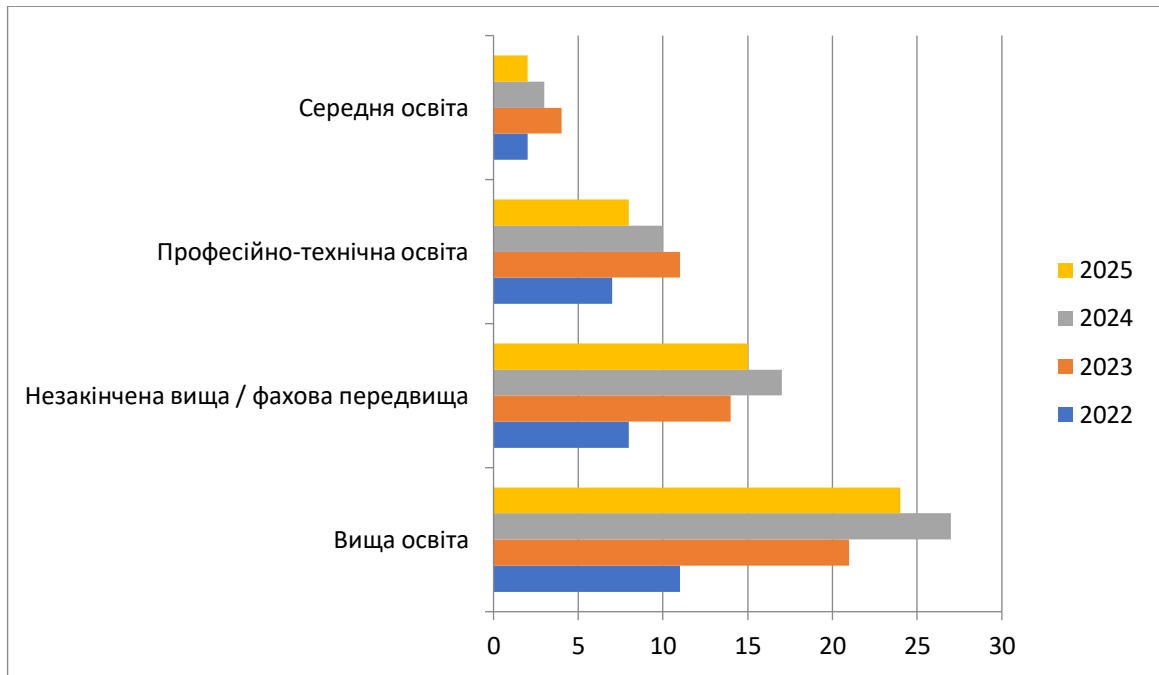
Для більш глибокого аналізу трудового потенціалу підприємства доцільно дослідити структуру персоналу за віком, статтю та рівнем освіти (рис. 2.2-2.4).



**Рис. 2.2** Динаміка кадрового складу готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins за віком у 2022-2025 рр.



**Рис. 2.3** Динаміка кадрового складу готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins за статтю у 2022-2025 рр.



**Рис. 2.4 Динаміка кадрового складу готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins за рівнем освіти у 2022-2025 рр.**

Проведений аналіз кадрового складу свідчить про поступове розширення персоналу готельного комплексу та покращення його якісних характеристик. Найбільшу частку працівників становлять особи віком 26-35 років, що характеризує колектив як молодий, мобільний та адаптивний до сучасних умов цифровізації. У структурі персоналу переважають жінки, що є характерним для сфери гостинності. Водночас спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості працівників із вищою освітою.

Оскільки основним видом діяльності підприємства є надання послуг розміщення, важливим напрямом аналізу є оцінка завантаженості номерного фонду.

**Оцінка завантаженості готельного комплексу Hotel & Spa NEMO  
with dolphins у 2022-2025 рр.**

| Показник                                     | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Середня кількість номерів, од.               | 40    | 40    | 45    | 45    |
| Кількість реалізованих номеро-діб            | 7920  | 10950 | 13870 | 14950 |
| Максимально можливий фонд номеро-діб         | 14600 | 14600 | 16425 | 16425 |
| Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, % | 54,2  | 75,0  | 84,4  | 91,0  |
| Середня завантаженість номерів за добу, од.  | 22    | 30    | 38    | 41    |

Проведена оцінка свідчить про позитивну динаміку завантаженості готельного комплексу. Якщо у 2022 році коефіцієнт завантаженості становив 54,2%, то у 2025 році він досяг 91,0%. Це свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективність маркетингової діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Позитивний вплив на результати діяльності готельного комплексу має активне використання сучасних цифрових технологій, зокрема систем онлайн-бронювання, CRM-систем, цифрового маркетингу, автоматизованих систем управління готелем та електронних каналів комунікації з клієнтами. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищувати рівень сервісу, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове покращення основних фінансово-економічних показників. Готельний комплекс характеризується зростанням доходів, активів, чистого прибутку, продуктивності праці та рівня завантаженості номерного фонду. Водночас діяльність комплексу супроводжується високим рівнем фінансового навантаження та порівняно низьким рівнем рентабельності, що потребує

подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, результати аналізу свідчать про достатньо стабільний економічний стан готельного комплексу та позитивну динаміку його розвитку. Водночас ефективність діяльності готельного комплексу значною мірою залежить від раціональної системи управління та організації взаємодії структурних підрозділів.

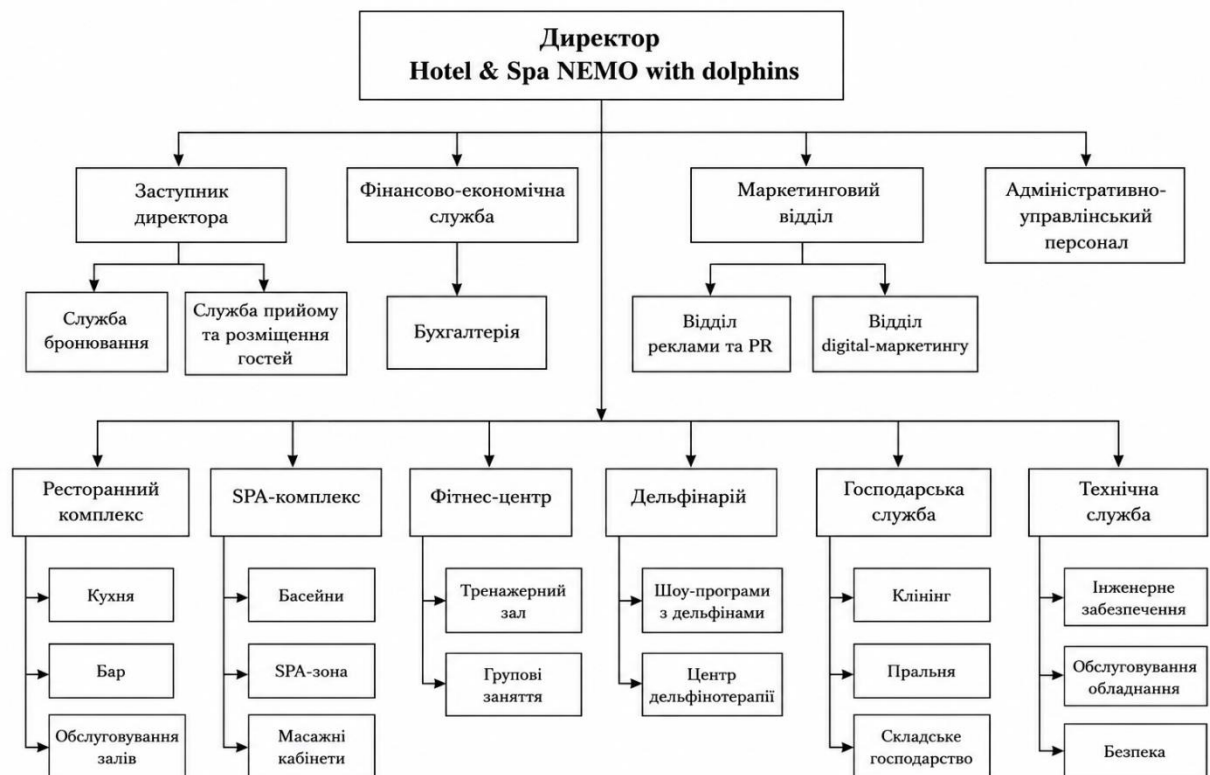
## **2.2. Аналіз системи управління та організаційної структури готельного комплексу**

Ефективність функціонування сучасного готельного комплексу значною мірою залежить від раціональної системи управління, чіткого розподілу управлінських повноважень та ефективної взаємодії структурних підрозділів. В умовах високого рівня конкуренції, цифровізації сфери гостинності та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати високий рівень сервісу та підтримувати ефективну координацію роботи персоналу.

Система управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins побудована за лінійно-функціональним принципом. Такий тип організаційної структури передбачає поєднання централізованого управління з функціональною спеціалізацією окремих структурних підрозділів. Лінійно-функціональна структура є однією з найбільш поширених у сфері готельного бізнесу, оскільки забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, контроль за діяльністю служб та координацію процесів обслуговування клієнтів.

Організаційна структура готельного комплексу представлена на рисунку 2.5.

Оснoву системи управління готельного комплексу становить адміністративний апарат, який забезпечує стратегічне та оперативне управління діяльністю комплексу. Загальне керівництво здійснює директор готельного комплексу, який відповідає за формування стратегії розвитку, організацію діяльності структурних підрозділів, фінансово-економічні результати, кадрову політику та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.



**Рис. 2.5 Організаційна структура готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins**

У структурі управління важливу роль відіграють функціональні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності процесу обслуговування гостей та підтримання високого рівня сервісу. Координаційну функцію між основними службами виконує служба прийому та розміщення гостей, яка забезпечує реєстрацію клієнтів, організацію поселення, координацію бронювання, інформаційне обслуговування та

взаємодію між структурними підрозділами. Ефективність діяльності даної служби безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей та формування позитивного іміджу готельного комплексу.

Фінансово-економічна служба забезпечує фінансове планування, бюджетування, контроль витрат, аналіз фінансових результатів та оцінювання ефективності діяльності готельного комплексу. Водночас маркетинговий відділ відповідає за просування послуг готельного комплексу, реалізацію рекламної діяльності, цифровий маркетинг, підтримку онлайн-комунікацій із клієнтами та формування конкурентних переваг готельного комплексу на ринку.

Важливою складовою сучасної системи управління є використання цифрових технологій. У діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins застосовуються системи онлайн-бронювання, CRM-системи, автоматизовані системи управління готелем та електронні засоби комунікації. Використання цифрових інструментів дозволяє прискорити обробку інформації, оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи персоналу.

Особливістю організаційної структури готельного комплексу є її багатофункціональність, що забезпечує комплексний характер обслуговування гостей. Підприємство одночасно поєднує послуги проживання, ресторанного обслуговування, оздоровлення та організації дозвілля, що потребує ефективної координації діяльності всіх структурних підрозділів.

Для більш об'єктивної оцінки системи управління було здійснено кількісний аналіз організаційної структури готельного комплексу. Такий підхід дозволив оцінити рівень керованості, ступінь централізації управління, ефективність розподілу управлінських функцій та навантаження на керівний персонал.

**Кількісна оцінка організаційної структури готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins у 2025 році**

| Показник  | Значення | Оцінка     |
|---|----------|------------|
| Загальна чисельність персоналу, осіб                  | 49       | -          |
| Чисельність управлінського персоналу, осіб            | 9        | -          |
| Частка управлінського персоналу, %                    | 18,4     | Помірна    |
| Кількість рівнів управління                           | 3        | Оптимальна |
| Середня кількість підлеглих на одного керівника, осіб | 4,4      | Допустима  |
| Коефіцієнт керованості                                | 1:4,4    | Ефективний |
| Частка основного персоналу, %                         | 81,6     | Висока     |
| Коефіцієнт централізації управління                   | 0,18     | Середній   |

Організаційна структура готельного комплексу має три рівні управління: вищий рівень представлений директором підприємства, середній рівень – керівниками функціональних підрозділів, а нижчий рівень – виконавчим персоналом. Трирівнева система управління є характерною для середніх та великих підприємств сфери гостинності й забезпечує належний рівень контролю за діяльністю структурних підрозділів.

Важливим показником оцінювання організаційної структури є частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників. У готельному комплексі даний показник становить:

$$(9/49) \times 100\% = 18,4\%$$

Отримане значення свідчить про помірний рівень адміністративного навантаження та достатньо раціональну структуру управління. Для підприємств сфери гостинності оптимальною вважається частка управлінського персоналу у межах 15-20% загальної чисельності працівників.

Основну частину працівників становить операційний персонал, частка якого дорівнює:

$$(40/49) \times 100\% = 81,6\%$$

Це свідчить про орієнтацію діяльності готельного комплексу безпосередньо на процес обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня сервісу.

Для оцінювання ефективності управління було визначено коефіцієнт керованості, який характеризує середню кількість підлеглих на одного керівника:

$$40/9=4,4$$

Отриманий показник відповідає нормативним значенням для підприємств сфери гостинності та свідчить про достатньо ефективний розподіл управлінського навантаження. Надмірне перевищення цього показника могло б призвести до ускладнення контролю та координації роботи персоналу.

Для оцінки рівня централізації управління було визначено коефіцієнт централізації, який характеризує співвідношення чисельності керівного персоналу до загальної чисельності працівників:

$$9/49=0.18$$

Значення коефіцієнта свідчить про середній рівень централізації управління. З одного боку, це забезпечує достатній контроль за діяльністю структурних підрозділів, а з іншого – може частково обмежувати оперативність прийняття рішень на нижчих рівнях управління.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні переваги організаційної структури готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins. До них належать:

- чіткий розподіл функціональних обов'язків;
- високий рівень спеціалізації підрозділів;
- комплексний характер обслуговування;
- ефективна координація діяльності служб;
- використання сучасних цифрових технологій управління;
- орієнтація на клієнтоорієнтований підхід.

Водночас система управління має і певні недоліки. Значна кількість структурних підрозділів ускладнює координацію діяльності та підвищує навантаження на керівництво готельного комплексу. Крім того, високий рівень централізації управління може знижувати оперативність прийняття управлінських рішень та обмежувати самостійність окремих підрозділів у вирішенні поточних питань. Складна багатofункціональна структура також потребує значних витрат на утримання управлінського персоналу та координацію внутрішніх процесів.

У сучасних умовах функціонування важливими напрямками вдосконалення системи управління є подальша цифровізація управлінських процесів, автоматизація документообігу, оптимізація організаційної структури, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня делегування повноважень та розвиток системи мотивації персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та зміцненню конкурентних позицій готельного комплексу.

Отже, проведений аналіз свідчить, що система управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins загалом відповідає специфіці діяльності готельного комплексу та забезпечує ефективну організацію процесу обслуговування клієнтів. Організаційна структура готельного комплексу характеризується достатнім рівнем керованості, раціональним співвідношенням управлінського та операційного персоналу, високим рівнем функціональної спеціалізації та використанням сучасних цифрових технологій. Водночас подальше підвищення ефективності діяльності готельного комплексу потребує оптимізації управлінських процесів, вдосконалення координації між структурними підрозділами та підвищення гнучкості системи управління.

### 2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності та якості послуг готельного комплексу

Ефективність управлінської діяльності та рівень якості послуг є ключовими критеріями конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. В умовах цифровізації, зростання вимог споживачів та високого рівня конкуренції особливого значення набуває здатність готельного комплексу забезпечувати стабільно високий рівень сервісу, ефективно використання ресурсів та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для комплексного оцінювання діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins доцільно застосовувати сукупність кількісних і якісних методів аналізу. Такий підхід дозволяє оцінити не лише фінансові результати функціонування підприємства, а й ефективність управлінських процесів, якість обслуговування клієнтів, рівень організації сервісу та ступінь задоволеності споживачів.

У процесі дослідження було використано такі методичні підходи:

- фінансово-економічний метод оцінювання;
- KPI-аналіз ефективності діяльності;
- SERVQUAL-метод оцінювання якості послуг;
- бальний метод оцінювання якості сервісу;
- інтегральний метод оцінювання;
- метод порівняльного аналізу.

Одним із найбільш поширених методів оцінювання результативності управління є система ключових показників ефективності (KPI). Для готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins основними KPI виступають динаміка доходу, рівень рентабельності, продуктивність праці, коефіцієнт завантаженості номерного фонду, рівень клієнтської задоволеності, ефективність використання персоналу.

*Таблиця 2.7*

**Оцінка ефективності діяльності готельного комплексу Hotel & Spa  
NEMO with dolphins за KPI-показниками**

| Показник                                | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | Оцінка динаміки   |
|---|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| Дохід, грн.                             | 12951600 | 38765100 | 73990700 | 66475400 | Позитивна         |
| Чистий прибуток, грн.                   | 60800    | 64900    | 262900   | 390200   | Позитивна         |
| Рентабельність, %                       | 0,47     | 0,17     | 0,36     | 0,59     | Помірно позитивна |
| Дохід на одного працівника, грн.        | 462557   | 775302   | 1298082  | 1356641  | Висока            |
| Завантаженість номерного фонду, %       | 54,2     | 75,0     | 84,4     | 91,0     | Висока            |
| Рівень клієнтської задоволеності, %     | 78       | 84       | 89       | 93       | Позитивна         |
| Частка повторних клієнтів, %            | 42       | 51       | 58       | 64       | Висока            |
| Середня оцінка сервісу (5-бальна шкала) | 4,2      | 4,4      | 4,6      | 4,7      | Висока            |

Аналіз KPI свідчить про позитивну динаміку більшості показників ефективності діяльності готельного комплексу. Особливо позитивними є тенденції зростання продуктивності праці, завантаженості номерного фонду та рівня клієнтської задоволеності, що характеризує ефективність системи управління, маркетингової діяльності та організації сервісу.

Важливим KPI-показником ефективності діяльності готельного комплексу є рівень клієнтської задоволеності, який характеризує ступінь відповідності якості послуг очікуванням споживачів. Аналіз динаміки показника свідчить про поступове зростання рівня задоволеності гостей упродовж досліджуваного періоду. Це пояснюється підвищенням якості сервісу, розвитком цифрових каналів комунікації, удосконаленням системи обслуговування та розширенням спектра додаткових послуг. Позитивна динаміка частки повторних клієнтів також підтверджує високий рівень лояльності споживачів до готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Рівень клієнтської задоволеності у 2025 році порівняно з 2022 роком зріс на:

$$(93/78) \times 100\% = 119.2\%$$

Отже, порівняно з 2022 роком рівень задоволеності клієнтів зріс на 19,2%, що свідчить про підвищення якості обслуговування, ефективність управління сервісними процесами та покращення клієнтоорієнтованості готельного комплексу.

Продуктивність праці у 2025 році порівняно з 2022 роком зросла майже у три рази:

$$(1356641/462557) \times 100\% = 293.3\%$$

Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та впровадження цифрових технологій управління.

Водночас рівень рентабельності готельного комплексу залишається порівняно невисоким, що пояснюється значними витратами на утримання складної інфраструктури готельного комплексу, високими енерговитратами та витратами на функціонування рекреаційних об'єктів.

Для оцінювання якості готельних послуг було використано методика SERVQUAL, яка базується на порівнянні очікувань споживачів та фактичного рівня обслуговування. Методика передбачає оцінювання якості послуг за п'ятьма основними критеріями:

- матеріальність;
- надійність;
- оперативність;
- компетентність персоналу;
- емпатія.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою (Додаток Е).

**Оцінка якості послуг готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins за методикою SERVQUAL**

| Критерій                  | Оцінка очікувань | Оцінка сприйняття | Розрив якості |
|---------------------------|------------------|-------------------|---------------|
| Матеріально-технічна база | 4,9              | 4,8               | -0,1          |
| Надійність обслуговування | 4,8              | 4,7               | -0,1          |
| Оперативність персоналу   | 4,7              | 4,6               | -0,1          |
| Компетентність персоналу  | 4,8              | 4,7               | -0,1          |
| Індивідуальний підхід     | 4,6              | 4,5               | -0,1          |
| Середнє значення          | 4,76             | 4,66              | -0,10         |

Результати SERVQUAL-аналізу свідчать про високий рівень якості послуг у готельному комплексі. Невеликий розрив між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем сервісу свідчить про ефективну організацію обслуговування та високий рівень клієнтоорієнтованості готельного комплексу.

Найвищі оцінки отримала матеріально-технічна база підприємства, що пояснюється сучасною інфраструктурою готельного комплексу, наявністю SPA-зони, басейнів, дельфінарію та широкого спектра додаткових послуг.

Для комплексної оцінки рівня сервісу було також застосовано бальний метод оцінювання якості послуг.

Таблиця 2.9

**Бальна оцінка якості послуг готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins**

| Показник                             | Максимальна оцінка | Фактична оцінка |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Комфортність проживання              | 10                 | 9               |
| Якість роботи персоналу              | 10                 | 9               |
| Швидкість обслуговування             | 10                 | 8               |
| Асортимент додаткових послуг         | 10                 | 10              |
| Рівень цифрового сервісу             | 10                 | 9               |
| Чистота та санітарний стан           | 10                 | 9               |
| Організація комунікацій із клієнтами | 10                 | 8               |
| Загальна оцінка                      | 70                 | 62              |

Рівень якості обслуговування становить:

$$(62/70) \times 100\% = 88,6\%$$

Отриманий результат характеризує якість послуг готельного комплексу як високу. Особливо позитивно оцінюються комфортність проживання, асортимент додаткових послуг та рівень цифрового сервісу.

Для узагальнення результатів аналізу було проведено інтегральну оцінку ефективності управлінської діяльності готельного комплексу.

Таблиця 2.10

### Інтегральна оцінка ефективності управління Hotel & Spa NEMO with dolphins

| Критерій                              | Ваговий коефіцієнт | Оцінка | Інтегральний бал |
|---------------------------------------|--------------------|--------|------------------|
| Фінансова ефективність                | 0,30               | 0,72   | 0,216            |
| Ефективність використання персоналу   | 0,20               | 0,85   | 0,170            |
| Якість послуг                         | 0,25               | 0,89   | 0,223            |
| Рівень цифровізації                   | 0,15               | 0,84   | 0,126            |
| Ефективність організаційної структури | 0,10               | 0,78   | 0,078            |
| Загальний інтегральний показник       | 1,00               | -      | 0,813            |

Інтегральний показник ефективності управління становить:

$$0,216 + 0,170 + 0,223 + 0,126 + 0,078 = 0,813$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень ефективності управлінської діяльності готельного комплексу.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі проблеми функціонування готельного комплексу. Основними з них є:

- порівняно низький рівень рентабельності;
- високий рівень фінансового навантаження;
- складність координації багатofункціональної структури;
- залежність результатів діяльності від зовнішніх економічних та безпекових факторів.

З метою підвищення ефективності управління та якості послуг у готельному комплексі Hotel & Spa NEMO with dolphins доцільним є впровадження комплексу організаційних, управлінських та цифрових

заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління підприємством, підвищення якості сервісу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що готельний комплекс Hotel & Spa NEMO with dolphins характеризується достатньо високим рівнем ефективності управлінської діяльності та якості послуг. Готельний комплекс демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників, високий рівень клієнтоорієнтованості та ефективне використання сучасних цифрових технологій. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу потребує оптимізації витрат, удосконалення управлінських процесів та розвитку системи контролю якості обслуговування.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ HOTEL & SPA NEMO WITH DOLPHINS

#### **3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління готельним комплексом**

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери гостинності ефективність системи управління є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та високої якості обслуговування клієнтів. Для готельних комплексів особливого значення набуває здатність системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до потреб споживачів, забезпечувати ефективну координацію структурних підрозділів та підтримувати високий рівень сервісу.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins дозволив виявити низку проблемних аспектів функціонування підприємства, серед яких:

- високий рівень фінансового навантаження;
- порівняно низький рівень рентабельності;
- складність координації багатofункціональної організаційної структури;
- значне навантаження на управлінський персонал;
- необхідність подальшої цифровізації управлінських процесів;
- потреба у вдосконаленні системи контролю якості послуг.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління готельним комплексом.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління є оптимізація організаційної структури підприємства. Незважаючи на те, що лінійно-функціональна структура готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins забезпечує достатній рівень контролю та координації діяльності підрозділів, її багатофункціональність ускладнює процес прийняття управлінських рішень та збільшує адміністративне навантаження.

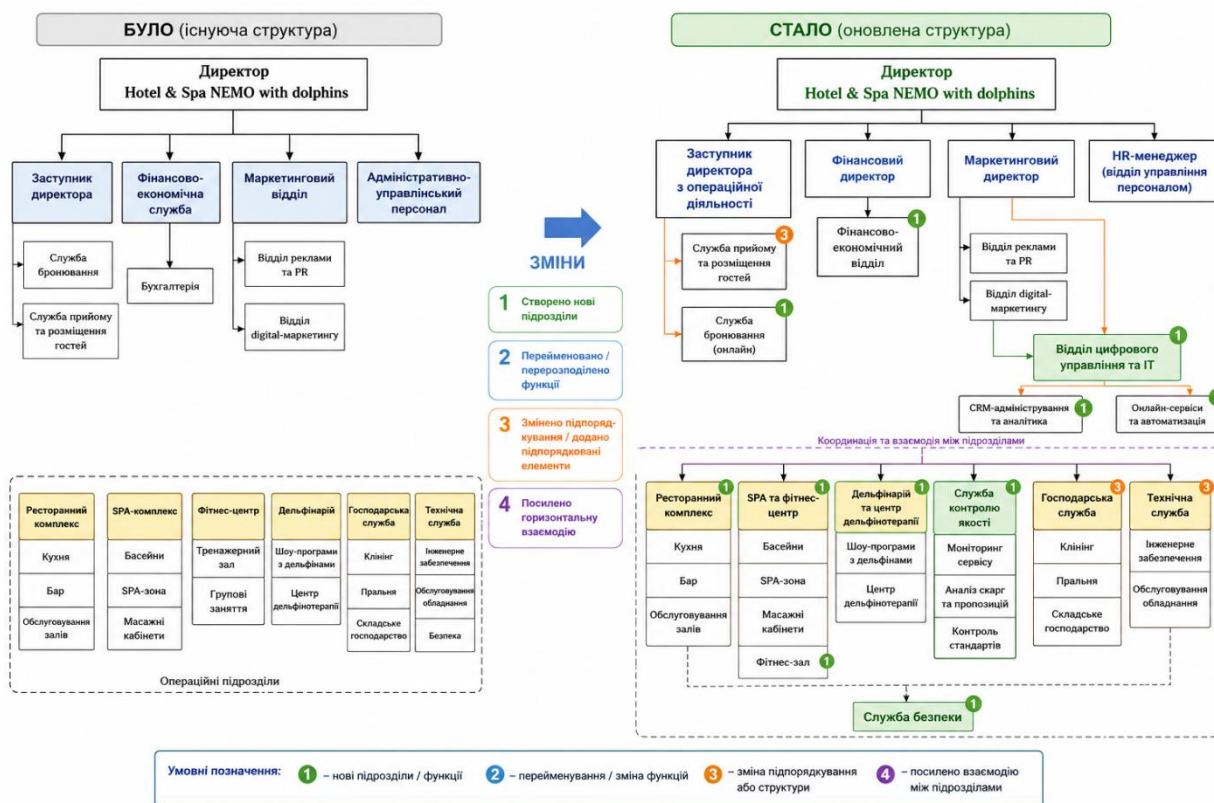
З метою підвищення ефективності управління доцільно посилити делегування повноважень керівникам функціональних підрозділів, скоротити дублювання окремих управлінських функцій, удосконалити систему внутрішніх комунікацій, підвищити рівень горизонтальної взаємодії між службами, оптимізувати документообіг.

Важливим заходом є впровадження елементів процесного підходу до управління, що дозволить зосередити увагу не лише на окремих підрозділах, а й на ефективності взаємодії між ними. Це сприятиме скороченню часу обробки інформації, підвищенню оперативності прийняття рішень та покращенню координації роботи персоналу.

Оновлений варіант організаційної структури готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins наведено на рис. 3.1.

Запропонована структура поєднує елементи лінійно-функціональної та процесно-орієнтованої системи управління, що забезпечує більш гнучке управління підприємством в умовах високої конкуренції та цифровізації сфери гостинності.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної структури готельного комплексу є створення відділу цифрового управління та ІТ, функціями якого будуть адміністрування CRM-систем, підтримка онлайн-бронювання, автоматизація бізнес-процесів, цифрова аналітика та управління електронними каналами комунікації. Запровадження даного підрозділу сприятиме підвищенню оперативності обробки інформації, покращенню взаємодії з клієнтами та зростанню ефективності управлінських процесів.



**Рис. 3.1 Оновлена організаційна структура готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins**

Важливим елементом удосконалення системи управління є також створення служби контролю якості, яка здійснюватиме моніторинг рівня задоволеності клієнтів, контроль дотримання стандартів обслуговування, аналіз скарг і пропозицій, а також внутрішній аудит сервісних процесів. Це дозволить забезпечити системний контроль якості послуг і підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

У запропонованій структурі посилюється роль HR-менеджменту, що пов'язано з необхідністю розвитку кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та зниження плинності кадрів.

Перевагою оновленої організаційної структури є підвищення рівня децентралізації управління через передачу частини оперативних функцій керівникам структурних підрозділів. Це сприятиме прискоренню процесу

прийняття рішень, зменшенню управлінського навантаження та покращенню координації діяльності служб.

Реалізація запропонованої структури дозволить підвищити ефективність управління, посилити систему контролю якості послуг, прискорити цифровізацію управлінських процесів, підвищити рівень клієнтської задоволеності та конкурентоспроможність готельного комплексу. Таким чином, оновлена організаційна структура відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери гостинності та забезпечує підвищення ефективності функціонування готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins в умовах цифровізації та високого рівня конкуренції.

Для забезпечення довгострокового розвитку готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins доцільним є вдосконалення системи стратегічного управління, оскільки в умовах високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та активної цифровізації підприємство повинно оперативно адаптуватися до змін ринку, потреб споживачів і сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності.

У межах удосконалення стратегічного управління рекомендується:

- розробити довгострокову стратегію розвитку готельного комплексу на 3-5 років із визначенням стратегічних цілей, пріоритетних напрямів діяльності та прогнозованих показників ефективності;

- впровадити систему стратегічного планування із щорічним формуванням планів розвитку, бюджетів та контролем виконання стратегічних завдань;

- здійснювати регулярний моніторинг конкурентного середовища, аналіз діяльності провідних готельних комплексів, рівня цін, асортименту послуг і тенденцій розвитку ринку;

- проводити систематичний аналіз потреб та рівня задоволеності клієнтів шляхом анкетування, аналізу онлайн-відгуків і використання CRM-систем;

- формувати систему стратегічних KPI-показників, зокрема щодо рівня завантаженості номерного фонду, доходу, рентабельності, клієнтської задоволеності, ефективності персоналу та цифровізації управління;
- розширювати використання цифрових технологій у процесі стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень;
- удосконалити систему управління ризиками з урахуванням економічних, безпекових та ринкових факторів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити стабільність функціонування підприємства, зміцнити конкурентні позиції готельного комплексу та створити умови для його подальшого розвитку.

Доцільним є також створення системи регулярного аналізу ефективності управлінських рішень, що дозволить своєчасно виявляти проблеми функціонування підприємства та коригувати напрями розвитку.

Оскільки якість послуг у сфері гостинності безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу, важливим напрямом удосконалення системи управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins є розвиток кадрового потенціалу підприємства. В умовах високої конкуренції саме персонал формує рівень сервісу, впливає на задоволеність клієнтів та забезпечує конкурентоспроможність готельного комплексу.

Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно удосконалити систему матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом запровадження преміювання за досягнення KPI-показників, результативність роботи, якість обслуговування клієнтів та рівень позитивних відгуків гостей. Важливим елементом мотивації також можуть бути програми професійного розвитку, корпоративні заходи, система внутрішнього визнання та можливості кар'єрного зростання.

З метою підвищення продуктивності праці доцільним є впровадження системи оцінювання результативності персоналу на основі ключових показників ефективності, зокрема швидкості обслуговування, рівня

клієнтської задоволеності, якості виконання посадових обов'язків та дотримання стандартів сервісу.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу є організація регулярного професійного навчання працівників. Доцільно проводити тренінги з сервісного обслуговування, ділових комунікацій, роботи з конфліктними ситуаціями, стандартів гостинності та технік ефективної взаємодії з клієнтами. Особливу увагу необхідно приділяти підвищенню кваліфікації працівників служби прийому та розміщення, ресторанного комплексу, SPA-зони та адміністративного персоналу.

Для зниження плинності кадрів та прискорення адаптації персоналу рекомендується вдосконалити систему введення нових працівників у професійну діяльність шляхом розробки програм адаптації, наставництва та внутрішнього навчання.

Важливим елементом підвищення ефективності управління є розвиток корпоративної культури підприємства, спрямованої на формування командної взаємодії, клієнтоорієнтованості, відповідальності персоналу та підтримання високих стандартів обслуговування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, оскільки діяльність готельного комплексу передбачає активне використання автоматизованих систем управління, CRM-технологій, систем онлайн-бронювання та цифрових каналів комунікації з клієнтами. У зв'язку з цим доцільно організовувати навчання персоналу роботі з цифровими платформами, електронними системами обслуговування та сучасними інформаційними технологіями.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити професійний рівень персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити продуктивність праці та забезпечити зростання ефективності діяльності готельного комплексу.

Для забезпечення стабільності функціонування готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins важливим напрямом удосконалення системи

управління є підвищення ефективності внутрішнього контролю. В умовах багатофункціональної структури готельного комплексу, що охоплює готельні, ресторани, рекреаційні та оздоровчі послуги, система внутрішнього контролю повинна забезпечувати своєчасне виявлення відхилень у діяльності структурних підрозділів, контроль використання ресурсів та оперативне реагування на проблемні ситуації.

Одним із ключових напрямів удосконалення є автоматизація контрольних процедур шляхом використання сучасних інформаційних систем управління готелем. Використання автоматизованих програм дозволить здійснювати постійний контроль завантаженості номерного фонду, обсягів реалізації послуг, фінансових операцій, використання матеріальних ресурсів та ефективності роботи персоналу. Автоматизація контрольних процесів сприятиме зменшенню впливу людського фактора та підвищенню точності управлінської інформації.

Важливим елементом удосконалення системи внутрішнього контролю є впровадження електронного документообігу, що дозволить оптимізувати процес обробки документації, скоротити час погодження управлінських рішень та забезпечити оперативний доступ до інформації. Використання електронних систем документообігу сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню координації між структурними підрозділами.

З метою підвищення ефективності управління доцільно вдосконалити систему управлінської звітності шляхом формування регулярних аналітичних звітів щодо доходів, витрат, рентабельності, рівня завантаженості номерного фонду, продуктивності праці персоналу та показників клієнтської задоволеності. Це дозволить керівництву підприємства оперативно оцінювати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливого значення набуває регулярний моніторинг фінансових показників підприємства, зокрема контроль витрат на утримання

інфраструктури, енерговитрат, рівня прибутковості окремих послуг та ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблемні напрями діяльності та забезпечити підвищення рентабельності функціонування готельного комплексу.

Важливою складовою системи внутрішнього контролю є контроль якості обслуговування клієнтів. Для цього доцільно здійснювати постійний моніторинг рівня задоволеності гостей шляхом анкетування, аналізу онлайн-відгуків, оцінювання скарг та пропозицій клієнтів. Отримана інформація дозволить оперативно виявляти недоліки у процесі обслуговування та вдосконалювати стандарти сервісу.

З метою забезпечення системного контролю діяльності підприємства доцільно впровадити систему внутрішнього аудиту, яка передбачатиме регулярну перевірку фінансово-господарської діяльності, дотримання внутрішніх стандартів, ефективності роботи структурних підрозділів та якості управлінських процесів. Проведення внутрішнього аудиту дозволить підвищити рівень фінансової дисципліни та мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів.

Запровадження сучасних цифрових інструментів контролю та автоматизованих систем моніторингу сприятиме скороченню витрат часу на обробку інформації, підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та загальному підвищенню ефективності системи управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins засвідчив, що одним із проблемних аспектів функціонування підприємства є порівняно невисокий рівень рентабельності. Незважаючи на позитивну динаміку доходів та чистого прибутку, рівень рентабельності у 2025 році становив лише 0,59%, що свідчить про значну витратомісткість діяльності готельного комплексу. Основними причинами такої ситуації є високі витрати на утримання

багатофункціональної інфраструктури, значні енерговитрати, витрати на обслуговування SPA-комплексу, басейнів, дельфінарію та велика частка постійних витрат у структурі собівартості послуг.

З метою підвищення рентабельності діяльності підприємства доцільно впроваджувати сучасні енергоощадні технології, зокрема автоматизовані системи енергоконтролю, LED-освітлення, енергоефективне обладнання для систем кондиціонування та водопостачання, а також технології раціонального використання теплової енергії. Реалізація таких заходів дозволить скоротити витрати на енергоресурси та знизити рівень експлуатаційних витрат.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є оптимізація витрат на утримання інфраструктури шляхом удосконалення системи технічного обслуговування, планування ремонтних робіт та контролю використання матеріальних ресурсів. Доцільним є також проведення регулярного аналізу структури витрат для виявлення непродуктивних або надмірних витрат.

Для скорочення адміністративних витрат та підвищення оперативності управління рекомендується автоматизувати частину управлінських процесів, зокрема документообіг, фінансовий контроль, облік ресурсів, бронювання та комунікацію з клієнтами. Використання автоматизованих систем управління дозволить скоротити витрати часу на виконання операційних процедур та підвищити ефективність роботи персоналу.

Одним із важливих напрямів удосконалення фінансового управління є розвиток системи бюджетування. Доцільно впровадити систему планування доходів і витрат за окремими структурними підрозділами та напрямками діяльності, що дозволить підвищити рівень фінансового контролю та забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства.

Для забезпечення стабільного фінансового результату необхідно здійснювати постійний моніторинг витрат, аналіз відхилень фактичних показників від планових та контроль ефективності використання фінансових

ресурсів. Особливу увагу доцільно приділяти контролю енерговитрат, витрат на утримання рекреаційної інфраструктури та адміністративних витрат.

Важливим резервом підвищення рентабельності є розширення найбільш прибуткових напрямів діяльності підприємства, зокрема SPA-послуг, організації конференцій, корпоративних заходів, програм дельфінотерапії та додаткових рекреаційних сервісів. Диверсифікація джерел доходу дозволить зменшити залежність підприємства від сезонних коливань попиту та забезпечити стабільніше фінансове функціонування.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витратомісткості діяльності, підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів та зростанню рівня рентабельності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins є диверсифікація джерел доходу шляхом розширення спектра додаткових послуг та розвитку нових напрямів обслуговування. В умовах високої конкуренції у сфері гостинності та нестабільності зовнішнього середовища диверсифікація дозволяє зменшити залежність підприємства від сезонних коливань попиту на послуги проживання та забезпечити стабільніше формування фінансових результатів.

Одним із перспективних напрямів є розвиток послуг ділового туризму та організації конференц-сервісу. Наявність сучасної інфраструктури, ресторанного комплексу та рекреаційних зон створює сприятливі умови для проведення бізнес-заходів, конференцій, семінарів, тренінгів, форумів та корпоративних зустрічей. Для підвищення конкурентоспроможності у даному сегменті доцільно розширити перелік конференц-послуг, удосконалити технічне оснащення залів, впровадити сучасні мультимедійні технології та розробити комплексні пакети обслуговування для корпоративних клієнтів.

Важливим резервом зростання доходів є розвиток корпоративного обслуговування, зокрема організація корпоративних свят, бізнес-заходів,

програм командоутворення та спеціалізованих рекреаційних послуг для підприємств. Це дозволить залучити нові сегменти клієнтів та забезпечити стабільніше завантаження готельного комплексу протягом року.

Перспективним напрямом є також розширення оздоровчих та рекреаційних програм. Доцільно активніше розвивати SPA-послуги, програми релаксації, реабілітаційні послуги, дельфінотерапію, фітнес-програми та wellness-напрями. Формування комплексних оздоровчих пакетів для різних категорій клієнтів сприятиме підвищенню попиту на додаткові послуги та збільшенню середнього доходу від одного гостя.

З метою підвищення привабливості послуг підприємства доцільно впроваджувати спеціальні сезонні та тематичні пропозиції, сімейні програми відпочинку, пакети вихідного дня, програми лояльності та індивідуалізовані послуги для постійних клієнтів. Використання CRM-технологій та цифрових каналів комунікації дозволить ефективніше аналізувати потреби споживачів і формувати персоналізовані пропозиції.

Розвиток додаткових напрямів діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins, зростанню рівня завантаженості інфраструктури, збільшенню обсягів реалізації послуг та забезпеченню стабільнішого фінансового розвитку підприємства.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins необхідним є постійне вдосконалення системи управління якістю послуг. У сфері гостинності якість сервісу виступає одним із ключових чинників формування позитивного іміджу підприємства, рівня клієнтської лояльності та конкурентних переваг на ринку. В умовах високої конкуренції та зростання вимог споживачів система управління якістю повинна забезпечувати стабільність стандартів обслуговування, оперативне реагування на потреби клієнтів та постійне вдосконалення сервісних процесів.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження системи регулярного моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Для цього доцільно використовувати анкетування гостей після завершення обслуговування, електронні опитування, QR-форми зворотного зв'язку, оцінювання сервісу через мобільні додатки та аналіз відгуків на онлайн-платформах бронювання. Систематичне отримання інформації про рівень задоволеності споживачів дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти обслуговування та оперативно вдосконалювати якість послуг.

Важливою складовою системи управління якістю є аналіз скарг та пропозицій клієнтів. Доцільно створити єдину електронну базу звернень споживачів, яка дозволить здійснювати їх систематизацію, визначати найбільш поширені проблеми та контролювати швидкість реагування персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та покращенню репутації підприємства.

З метою стандартизації сервісних процесів необхідно розробити та впровадити єдині стандарти обслуговування для всіх структурних підрозділів готельного комплексу. Стандарти повинні регламентувати порядок обслуговування гостей, правила комунікації з клієнтами, вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, швидкість виконання послуг, алгоритми реагування на конфліктні ситуації та порядок взаємодії між службами підприємства. Це дозволить забезпечити стабільний рівень сервісу незалежно від зміни персоналу чи сезонних коливань навантаження.

Для підвищення ефективності контролю якості доцільно вдосконалити систему оцінювання послуг шляхом використання КРІ-показників, SERVQUAL-аналізу, внутрішніх аудитів сервісу та методики «таємного гостя». Використання комплексної системи оцінювання дозволить об'єктивно визначати рівень якості обслуговування та ефективність роботи структурних підрозділів.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження системи контролю сервісних процесів, яка передбачатиме постійний моніторинг швидкості

обслуговування клієнтів, якості виконання послуг, дотримання стандартів сервісу та ефективності взаємодії між підрозділами. Регулярний контроль дозволить своєчасно виявляти відхилення у роботі персоналу та забезпечити стабільність якості обслуговування.

Особливого значення набуває посилення клієнтоорієнтованого підходу в діяльності персоналу. Для цього доцільно проводити тренінги з сервісного обслуговування, розвитку комунікативних навичок, управління конфліктними ситуаціями та формування індивідуального підходу до гостей. Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

В умовах цифровізації важливим інструментом підвищення якості сервісу є використання цифрових каналів зворотного зв'язку з клієнтами. Аналіз онлайн-відгуків, соціальних мереж, електронних опитувань та даних CRM-систем дозволяє оперативно реагувати на потреби споживачів, персоналізувати обслуговування та вдосконалювати систему взаємодії з клієнтами. Використання цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня клієнтської задоволеності, зміцненню репутації готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління готельним комплексом Hotel & Spa NEMO with dolphins наведено в табл. Е.1 (Додаток Е).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи управління готельним комплексом та покращити основні результати діяльності підприємства.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є підвищення продуктивності праці персоналу, зростання рівня клієнтської задоволеності, скорочення адміністративних витрат, підвищення рівня рентабельності діяльності, покращення координації роботи структурних

підрозділів, прискорення процесу прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Прогнозується, що внаслідок оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів рівень рентабельності підприємства може зрости на 1,5-2,0%, а продуктивність праці персоналу – на 10-15%.

Отже, підвищення ефективності системи управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, кадрові, фінансові та цифрові заходи. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить підвищити якість управлінських процесів, забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства, покращити рівень сервісу та

### **3.2. Удосконалення процесів обслуговування та цифровізації управління готельним комплексом**

Сучасний розвиток сфери гостинності характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та підвищенням вимог споживачів до якості сервісу. В умовах високого рівня конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективність функціонування готельного комплексу значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати високий рівень обслуговування, оперативність управлінських рішень та гнучкість системи управління.

Проведений аналіз діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins показав, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем організації сервісу та позитивною динамікою фінансово-економічних показників. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, зокрема складність координації багатофункціональної структури, високий рівень управлінського навантаження, значні витрати на обробку інформації та необхідність подальшого вдосконалення цифрових сервісів для клієнтів.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності готельного комплексу є удосконалення процесів обслуговування та цифровізація системи управління. Реалізація даного напрямку дозволить підвищити швидкість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити витрати часу на виконання операцій, підвищити рівень клієнтської задоволеності, покращити координацію між структурними підрозділами, забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є впровадження сучасної PMS-системи (Property Management System), яка забезпечує комплексну автоматизацію управління готельним підприємством. Для готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins доцільним є використання систем Opera PMS або Servio HMS, які дозволяють інтегрувати управління номерним фондом, систему онлайн-бронювання, фінансовий облік, CRM-функції, управління ресторанним комплексом, формування управлінської звітності, контроль завантаженості номерного фонду.

Використання PMS-системи дозволить автоматизувати значну частину операційних процесів та забезпечити централізоване управління діяльністю готельного комплексу. Очікується, що впровадження даної системи дозволить скоротити час обробки бронювань на 35-40%, зменшити кількість помилок під час реєстрації гостей та підвищити оперативність управлінських рішень.

*Таблиця 3.2*

### **Оцінка витрат на впровадження PMS-системи**

| Стаття витрат                      | Орієнтовна вартість, грн. |
|------------------------------------|---------------------------|
| Придбання ліцензії PMS-системи     | 250000                    |
| Налаштування та інтеграція системи | 120000                    |
| Закупівля серверного обладнання    | 180000                    |
| Навчання персоналу                 | 50000                     |
| Технічна підтримка протягом року   | 70000                     |
| Загальні витрати                   | 670000                    |

Важливим напрямом цифровізації є впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. Для готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins доцільним є використання системи Bitrix24 або HubSpot CRM, які забезпечують ведення єдиної бази клієнтів, автоматизацію комунікацій, аналіз поведінки споживачів, формування персоналізованих пропозицій, впровадження програм лояльності, автоматизацію email- та SMS-маркетингу.

Використання CRM-системи дозволить підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємства, покращити взаємодію з постійними клієнтами та збільшити кількість повторних бронювань.

*Таблиця 3.3*

### **Оцінка витрат на впровадження CRM-системи**

| Стаття витрат              | Орієнтовна вартість, грн. |
|----------------------------|---------------------------|
| Ліцензія CRM-системи       | 90000                     |
| Інтеграція з PMS та сайтом | 60000                     |
| Налаштування автоматизації | 45000                     |
| Навчання працівників       | 25000                     |
| Технічна підтримка         | 30000                     |
| Загальні витрати           | 250000                    |

З метою вдосконалення процесів обслуговування доцільним є впровадження цифрових сервісів self check-in та self check-out. Використання електронної реєстрації гостей дозволить автоматизувати процес поселення, скоротити навантаження на службу прийому та розміщення і підвищити комфорт клієнтів.

Для реалізації даного напрямку доцільно впровадити термінали самообслуговування, мобільні цифрові ключі, QR-системи доступу, електронну реєстрацію гостей через мобільний додаток.

Очікується, що використання зазначених технологій дозволить скоротити час поселення гостей на 40-50% та підвищити ефективність роботи фронт-офісу.

*Таблиця 3.4*

### **Оцінка витрат на цифровізацію процесів поселення гостей**

| Стаття витрат              | Орієнтовна вартість, грн. |
|----------------------------|---------------------------|
| Термінали self check-in    | 220000                    |
| Система електронних ключів | 140000                    |
| Інтеграція з PMS-системою  | 60000                     |
| Програмне забезпечення     | 45000                     |
| Навчання персоналу         | 20000                     |
| Загальні витрати           | 485000                    |

Важливим напрямом удосконалення системи управління є автоматизація внутрішнього контролю та управлінської звітності. Для цього доцільно використовувати електронний документообіг, BI-аналітичні системи, автоматизовану систему контролю KPI, цифрові панелі управління показниками діяльності.

Для підприємства доцільним є використання Microsoft Power BI та BAS ERP, що дозволить здійснювати оперативний моніторинг фінансових показників, аналізувати завантаженість номерного фонду, контролювати витрати, оцінювати продуктивність праці, формувати автоматизовану управлінську звітність.

Суттєве значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства має цифровізація маркетингової діяльності. У сучасних умовах значна частина клієнтів здійснює бронювання через цифрові канали, тому підприємству необхідно активно використовувати інструменти digital-маркетингу.

*Таблиця 3.5*

### **Оцінка витрат на цифровізацію внутрішнього контролю**

| Стаття витрат                         | Орієнтовна вартість, грн. |
|---------------------------------------|---------------------------|
| BI-аналітична система                 | 110000                    |
| Система електронного документообігу   | 75000                     |
| Автоматизація управлінської звітності | 60000                     |
| Інтеграція інформаційних систем       | 80000                     |
| Навчання персоналу                    | 25000                     |
| Загальні витрати                      | 350000                    |

У межах удосконалення маркетингової діяльності рекомендується впровадити систему автоматизованого digital-маркетингу, використовувати Google Hotel Ads, активізувати SMM-просування, здійснювати SEO-

оптимізацію сайту, впровадити персоналізовані рекламні кампанії, використовувати CRM-аналітику для формування індивідуальних пропозицій.

Таблиця 3.6

### Оцінка витрат на цифровий маркетинг

| Стаття витрат                  | Орієнтовна вартість, грн./рік |
|--------------------------------|-------------------------------|
| SEO-оптимізація сайту          | 80000                         |
| Контекстна реклама             | 120000                        |
| SMM-просування                 | 90000                         |
| Email-маркетинг                | 35000                         |
| CRM-аналітика та автоматизація | 45000                         |
| Загальні витрати               | 370000                        |

Окремим напрямом удосконалення процесів обслуговування є впровадження системи цифрового моніторингу якості послуг. Для цього доцільно використовувати онлайн-анкетування клієнтів, автоматизовані системи оцінювання сервісу, електронні форми збору скарг та пропозицій, цифрові системи контролю KPI персоналу.

Використання цифрових каналів зворотного зв'язку дозволить оперативно реагувати на потреби клієнтів, підвищити рівень клієнтської задоволеності та вдосконалити систему контролю якості обслуговування.

Крім того, важливим напрямом цифровізації є розвиток мобільного сервісу для клієнтів. Доцільним є створення мобільного додатку готельного комплексу, який забезпечуватиме:

- онлайн-бронювання;
- електронний check-in;
- доступ до цифрового ключа;
- замовлення додаткових послуг;
- комунікацію з персоналом;
- отримання персоналізованих пропозицій.

Використання мобільного додатку сприятиме підвищенню рівня цифрового сервісу та покращенню комунікації з клієнтами.

Загальний обсяг інвестицій у цифровізацію управління та вдосконалення процесів обслуговування може становити близько 2,1-2,3 млн. грн. Водночас реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення завантаженості номерного фонду, скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці персоналу, покращення координації діяльності структурних підрозділів, підвищення рівня клієнтської задоволеності, зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності управлінської діяльності.

Отже, удосконалення процесів обслуговування та цифровізація системи управління є важливими умовами забезпечення ефективного функціонування готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins в умовах сучасного конкурентного середовища. Запровадження сучасних цифрових технологій дозволить підвищити якість сервісу, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити довгостроковий розвиток готельного комплексу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні та практичні аспекти організації управління готельним підприємством, здійснено комплексний аналіз діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins та обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи управління й удосконалення процесів обслуговування в умовах цифровізації.

У першому розділі роботи досліджено сутність та особливості організації управління готельним підприємством. Визначено, що ефективність функціонування готельного комплексу значною мірою залежить від раціональної організаційної структури, рівня координації структурних підрозділів, якості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що сучасний розвиток сфери гостинності характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та посиленням клієнтоорієнтованого підходу.

У процесі дослідження визначено основні фактори впливу на ефективність управління готельним підприємством, серед яких особливе значення мають рівень цифровізації, якість обслуговування, кадровий потенціал, фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано, що використання сучасних методів управління, CRM-технологій, автоматизованих інформаційних систем та цифрових каналів комунікації є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності.

У другому розділі здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins. Встановлено, що підприємство функціонує у преміальному сегменті ринку та поєднує готельні, ресторани, оздоровчі та рекреаційні послуги. Аналіз

фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку готельного комплексу у 2022-2025 роках.

Зокрема, дохід готельного комплексу зріс із 12951600 грн. у 2022 році до 66475400 грн. у 2025 році, а чистий прибуток збільшився з 60800 грн. до 390200 грн. Водночас рівень рентабельності залишався порівняно невисоким, що пояснюється значними витратами на утримання складної інфраструктури підприємства та високими енерговитратами.

Проведений аналіз організаційної структури показав, що система управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins побудована за лінійно-функціональним принципом та характеризується достатнім рівнем керованості й функціональної спеціалізації. Кількісна оцінка структури засвідчила, що частка управлінського персоналу становить 18,4%, коефіцієнт керованості – 1:4,4, а структура управління є загалом ефективною для підприємства даного типу.

У роботі також проведено оцінювання ефективності управлінської діяльності та якості послуг за допомогою KPI-аналізу, SERVQUAL-методики, бального та інтегрального методів оцінювання. Результати аналізу засвідчили високий рівень якості обслуговування та клієнтоорієнтованості підприємства. Середній показник якості за методикою SERVQUAL становив 4,66 бала із 5 можливих, а інтегральний показник ефективності управління – 0,813, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності функціонування готельного комплексу.

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено окремі проблеми діяльності готельного комплексу, серед яких невисокий рівень рентабельності, значне фінансове навантаження, складність координації багатofункціональної структури, потреба у подальшій цифровізації управлінських процесів, необхідність удосконалення системи внутрішнього контролю та контролю якості послуг.

У третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення системи управління готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Запропоновано оновлену організаційну структуру, яка передбачає створення відділу цифрового управління та ІТ, а також служби контролю якості. Обґрунтовано доцільність підвищення рівня делегування повноважень, удосконалення внутрішніх комунікацій та посилення цифровізації управління.

Важливим напрямом удосконалення визначено автоматизацію бізнес-процесів шляхом впровадження сучасних PMS- та CRM-систем, цифрових сервісів бронювання, електронного документообігу, ВІ-аналітики та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Запропоновано використання систем Opera PMS, Servio HMS, Bitrix24, HubSpot CRM, Microsoft Power BI та BAS ERP.

У роботі також обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління персоналом, розвитку цифрових компетентностей працівників, впровадження системи оцінювання результативності персоналу та підвищення ефективності внутрішнього контролю.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності, покращити координацію роботи структурних підрозділів, скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити рівень клієнтської задоволеності, оптимізувати витрати підприємства, підвищити рівень цифровізації діяльності, забезпечити зростання конкурентоспроможності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення ефективності управління готельним комплексом в сучасних умовах потребує комплексного поєднання організаційних, економічних та цифрових інструментів управління. Запровадження сучасних технологій, удосконалення системи управління та підвищення якості сервісу є важливими передумовами забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins на ринку готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільницька-Гикавчук Г. (2025). Інноваційні інструменти менеджменту готельного підприємства. *Review of transport economics and management*. 2025. №13(29). С. 80-85. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/338862>
2. Гірак Р. В., Примак Т. Ю. Управління готельним підприємством. Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку : Міжнародна науково-практична конференція, 25-27 березня 2015 р. К.: НУХТ, 2015. С. 28-29.
3. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Організація готельного обслуговування: підручник. К. : Знання, 2011. 366 с.
4. Жук І. Сутність організаційно-економічного механізму управління готельним господарством. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфери обслуговування : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2017. С. 95-98.
5. Агєєва І. В. Функції менеджменту в готельному бізнесі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2021. № 2(44). С. 5-10.
6. Тітомир Л. Сучасний розвиток та система управління в національних готельних мережах. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-57>
7. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3(101). С. 24-31. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-24-31)
8. Завідна Л.Д., Шевчук Н.С. Модель управління якістю готельних послуг. *Modern research in science and education. Proceedings of the 4th*

International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher. Chicago, USA, 2023. Pp. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-12-2023-chikago-ssha-arhiv/>

9. Стоцька С. Я., Завідна Л. Д. Якість обслуговування - ключ до успіху готельного бізнесу // Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: „Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0“, Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 100–101. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46603>

10. Завідна Л.Д. Конкурентні позиції підприємства на ринку готельних послуг. *Міжнародне періодичне наукове видання: Науковий погляд у майбутнє*. 2020. Вип.17. Том 2. Одеса: Купрієнко С.В., С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-030>

11. Завідна Л.Д., Барна М.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*, Національний авіаційний університет. 2019. Вип. 1 (69). Част. 1. С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-46>

12. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове УПРАВЛІННЯ готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>

13. Zavidna Liudmyla, Trut Olha, Slobodianiuk Olha, Voronenko Iryna, Vartsaba Vira. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 5, 2022 pp. 1685-1693. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170535>

14. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., &Lanytsia, I. (2025). Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry. *OIDA International Journal of Sustainable*

Development, Volume 18. Issue 10. Pg. 29-40. URL:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5278223](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223) URL:  
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-105007730240&origin=recordpage>

15. Литвинець Л. Ф. Стратегічне управління підприємством готельного господарства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 197-203.

16. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>

17. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 1 (57). С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>

18. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. DOI: [10.31617/m.knute.2017-1348](https://doi.org/10.31617/m.knute.2017-1348) URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/3f53da674f3e1be843adfa7370d626b1.pdf>

19. Язіна В. А., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства у сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Випуск 4 (63). С. 81-85.

20. Агєєва І.В. Роль менеджера в ефективному управлінні готельним бізнесом. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №1(41). URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-141-147>

21. Завідна Л.Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Том 1 (м. Херсон - Кропивницький, 23

травня 2023р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2023. С.16-20.

[https://www.researchgate.net/publication/374449364\\_article\\_1#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1#fullTextFileContent)

22. Мізюк Б. М., Трач В. О. Формування інформаційної бази в системі управління готельного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 61. С. 133-138.

23. Смирнов С. О., Тімар І. В. Імідж підприємства як фактор впливу на споживчу поведінку в сфері готельних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. №1(41). URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.41.2016.84417>

24. Луцький І. Фактори впливу на якість надання послуг готельними мережами. *Економічний простір*, 2024. №189. С. 3-11. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-1>

25. Завідна Л. Д. Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, 2025. Випуск 6. С. 1-10. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/issue/view/20>

26. Власюк К. (2024). Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. 2024. №3. С. 118-122. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-21>

27. Денисенко М., Будякова О. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 73-81. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-73-81>

28. Мамотенко Д., Цвілій С., Бобрикін П. Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів: принципи та

інноваційні моделі в умовах глобальних трансформацій. STREDOEVROPSKY VESTNIK PRO VEDU VYZKUM. 2026. Vol. 2. № 1. С. 253-273

29. Ткаченко О.А., Ткаченко О.І., Щетинін А.О. Веб-орієнтовані системи управління готелями – ефективна цифровізація готельного бізнесу. *Державний університет інфраструктури та технологій. IT Synergy*. 2024. № 1. С. 43-61.

30. Ахмедова О., Семикопенко Д. (2025). Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. №8(2). С. 270-280. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348721>

31. Шикіна О.В. Цифрові інструменти для оптимізації роботи готелів / О.В. Шикіна, Н.В. Нечева // Сучасні технології маркетингу: матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Луцьк, 7 березня 2024 р.) / відп. ред. В. С. Рейкін; Волинський нац. Ун-т імені Лесі Українки. – Луцьк: Вежа-Друк, 2024. – С. 119-121.

32. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Сучасні інтерактивні технології управління у просуванні послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №22(1(53)). С. 37-53. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740)

33. Пріхно І., Табурець І., Слинько М. Сучасні інструменти управління якістю послуг в готельному бізнесі. *Підприємництво та інновації*, 2024. №30. С. 126-133. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.20>

34. HOTEL & SPA NEMO WITH DOLPHINS. URL: <https://kharkov.nemohotels.com/hotel>

35. Держреєстор підприємств. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37874135/>

36. ТОВ «Дельфінарій» «НЕМО». URL: <https://opendatabot.ua/c/37874135>



[ГОТЕЛЬ](#) [НОМЕРИ ТА ЦІНИ](#) [РЕСТОРАНИ](#) [АКЦІЇ](#) [ФІТНЕС](#) [БАСЕЙНИ](#) [ДЕЛЬФІНАРІЙ](#) [TERRACE BEACH CLUB](#) [ВІДЕО](#) [KIDS CLUB](#) [КОНФЕРЕНЦ-СЕРВІС](#) [КОНТАКТИ](#)

[ХАРКІВ](#) [ОДЕСА](#) [УКР](#) [ENG](#)

[БРОНЮВАТИ](#)



[ГОТЕЛЬ](#) [НОМЕРИ ТА ЦІНИ](#) [РЕСТОРАНИ](#) [АКЦІЇ](#) [ФІТНЕС](#) [БАСЕЙНИ](#) [ДЕЛЬФІНАРІЙ](#) [TERRACE BEACH CLUB](#) [ВІДЕО](#) [KIDS CLUB](#) [КОНФЕРЕНЦ-СЕРВІС](#) [КОНТАКТИ](#)

[ХАРКІВ](#) [ОДЕСА](#) [УКР](#) [ENG](#)

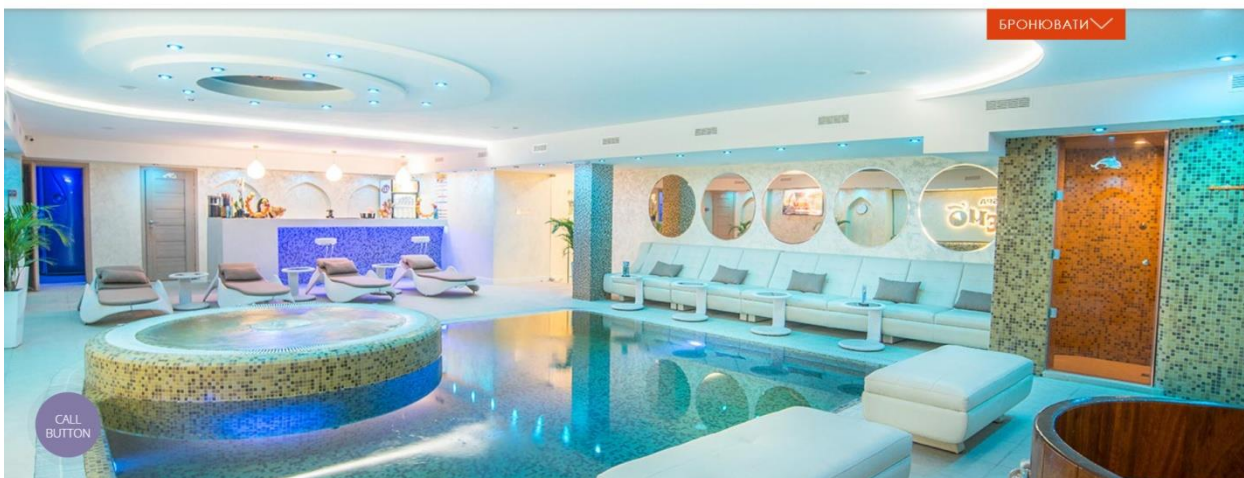
[БРОНЮВАТИ](#)



[ГОТЕЛЬ](#) [НОМЕРИ ТА ЦІНИ](#) [РЕСТОРАНИ](#) [АКЦІЇ](#) [ФІТНЕС](#) [БАСЕЙНИ](#) [ДЕЛЬФІНАРІЙ](#) [TERRACE BEACH CLUB](#) [ВІДЕО](#) [KIDS CLUB](#) [КОНФЕРЕНЦ-СЕРВІС](#) [КОНТАКТИ](#)

[ХАРКІВ](#) [ОДЕСА](#) [УКР](#) [ENG](#)

[БРОНЮВАТИ](#)



CALL  
BUTTON

**Ціни на номери готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with  
dolphins**

| Категорія  | 01.08.25-31.05.26 | 01.06.26-31.08.26 |
|--|-------------------|-------------------|
| Стандарт без балкона, вид на парк, грн (SGL / DBL)                             | 4400/5400         | 4800/5800         |
| Стандарт з балконом, вид на парк, грн (SGL / DBL / TWN)                        | 4400/5400         | 4800/5800         |
| Покращений Стандарт без балкона, вид на парк і ботанічний сад, грн (SGL / DBL) | 4600/5600         | 5000/6000         |
| Покращений стандарт з балконом, вид на парк, грн (SGL / DBL)                   | 5100/6100         | 5600/6600         |
| Покращений без балкона, вид на басейн з дельфінами, грн (SGL / DBL)            | 5500/6500         | 5500/6500         |
| Напівлюкс без балкона, вид на парк, грн (SGL / DBL)                            | 6000/7000         | 6600/7600         |
| Напівлюкс з балконом, вид на парк, грн (SGL / DBL)                             | 7500/8500         | 8200/9200         |
| Люкс без балкона, вид на парк, грн (SGL / DBL)                                 | 7800/8800         | 8500/9500         |
| Люкс з балконом, вид на парк, грн (SGL / DBL)                                  | 9000/10000        | 9900/11000        |

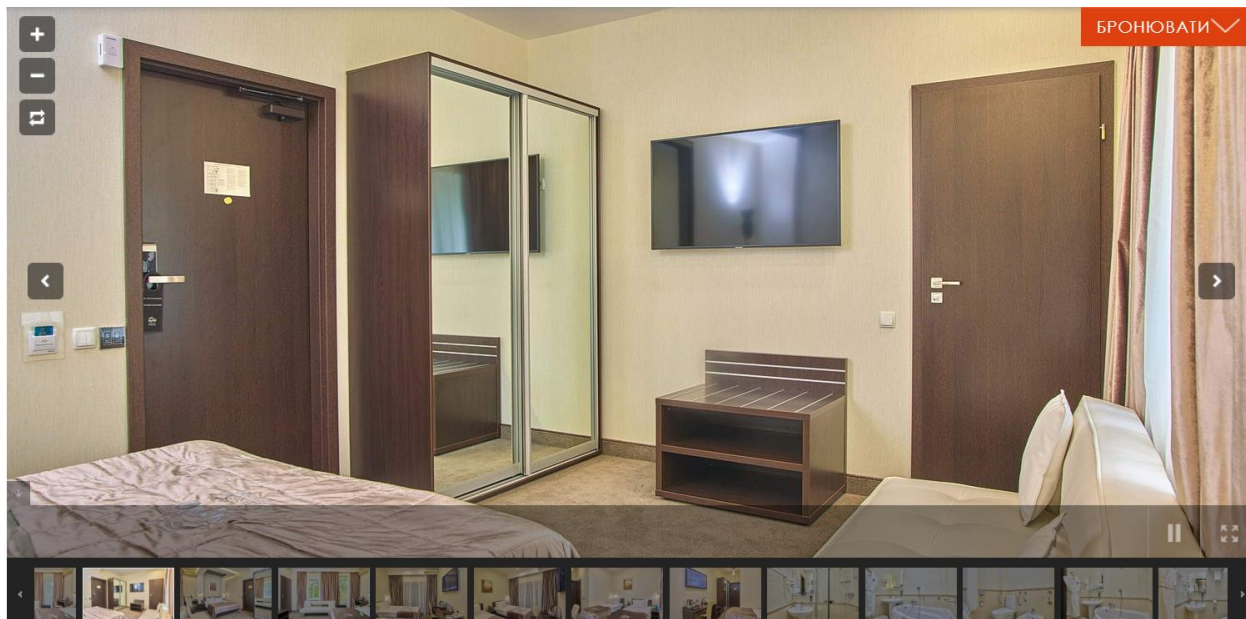


Рис. В.1 Номер стандарт

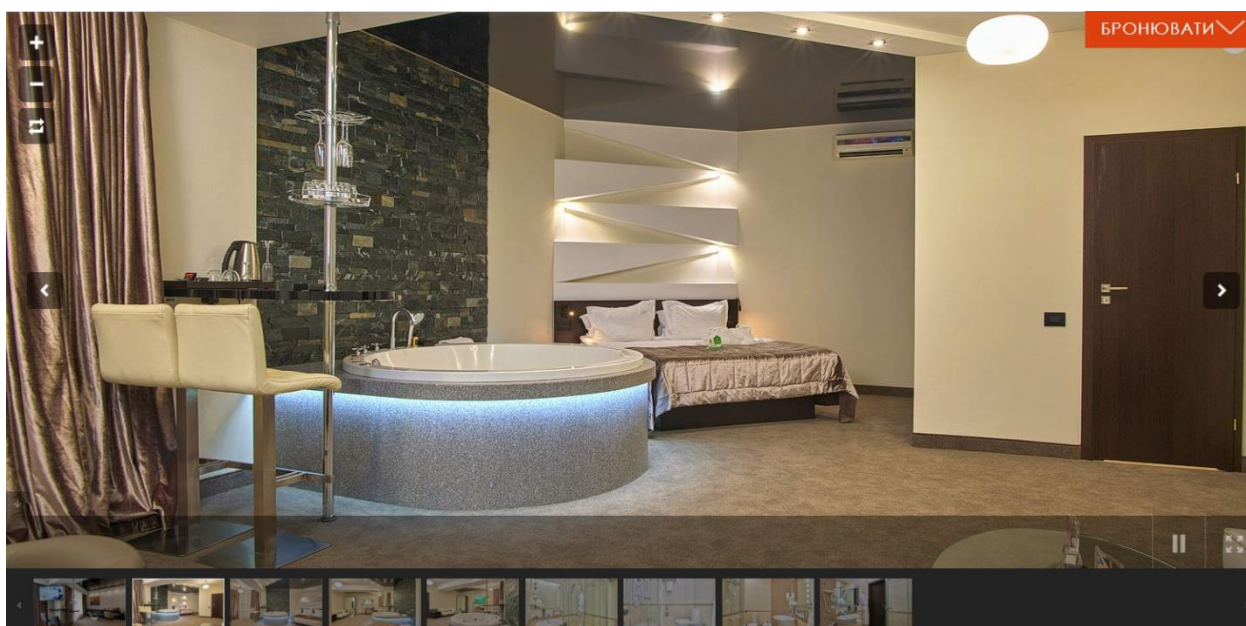
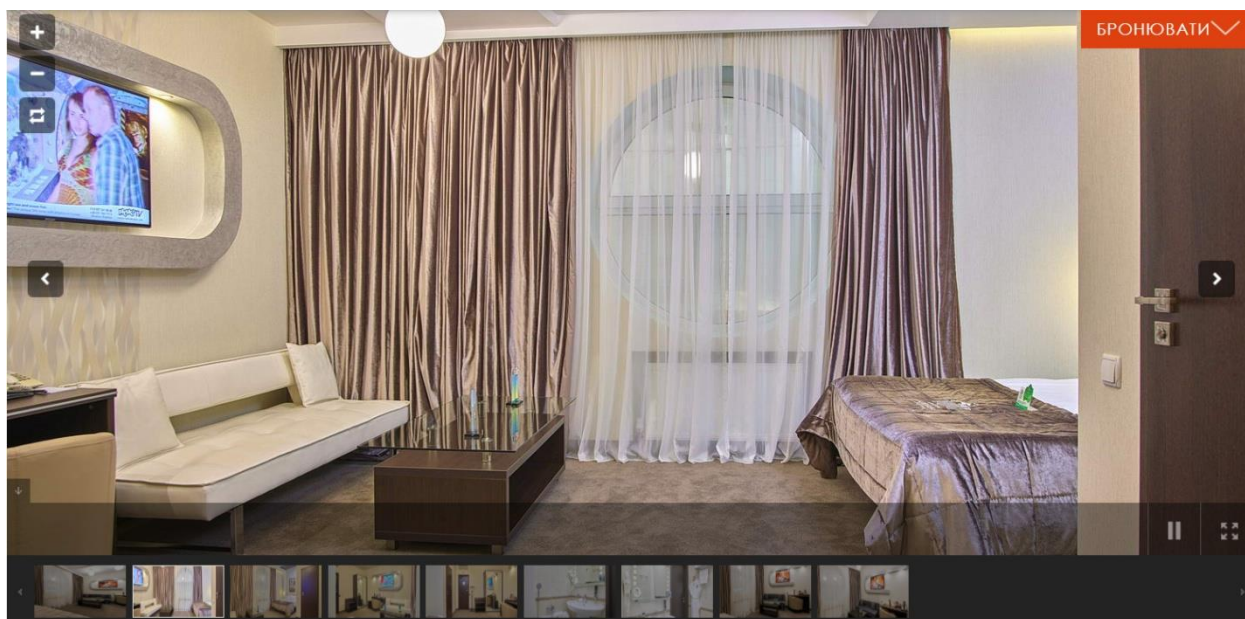
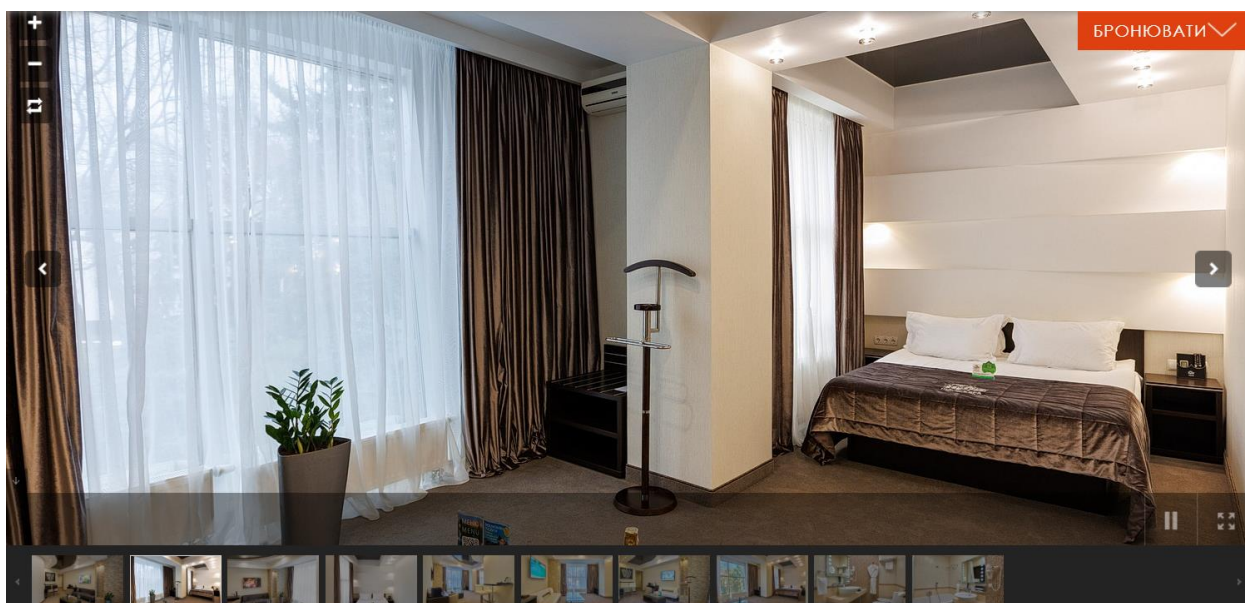


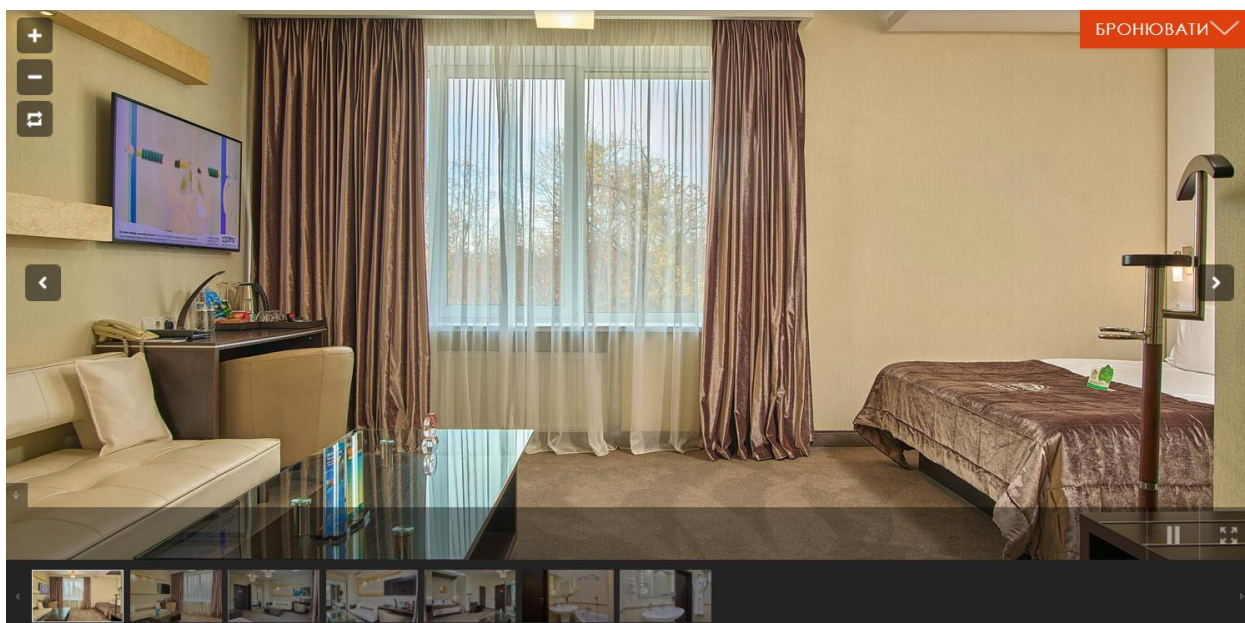
Рис. В.2 Номер люкс



**Рис. В.3 Номер стандарт покращений**



**Рис. В.4 Номер полулюкс**



**Рис. В.5 Номер стандарт покращений з балконом**

## АНКЕТА

Оцінювання якості послуг готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins за методикою SERVQUAL

Шановний(а) гостю! Просимо Вас оцінити якість послуг готельного комплексу Hotel & Spa NEMO with dolphins. Анкетування є анонімним і проводиться з метою вдосконалення якості обслуговування.

Інструкція щодо заповнення анкети

Оцініть кожен показник за двома критеріями:

- Очікування (О) – наскільки важливим для Вас є даний критерій якості;
- Сприйняття (С) – наскільки фактичний рівень обслуговування відповідає Вашим очікуванням.

Для оцінювання використовуйте п'ятибальну шкалу:

- 1 – дуже низький рівень
- 2 – низький рівень
- 3 – середній рівень
- 4 – високий рівень
- 5 – дуже високий рівень

Блок 1. Матеріальність (Tangibles)

| № | Показник                                 | О         | С         |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | Сучасність та комфорт номерного фонду    | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Чистота приміщень та території комплексу | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Стан SPA-зони, басейнів та фітнес-центру | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Сучасність обладнання та інтер'єру       | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Зовнішній вигляд персоналу               | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Блок 2. Надійність (Reliability)

| № | Показник                                 | О         | С         |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | Точність та правильність бронювання      | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Виконання послуг у визначений термін     | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Надійність роботи персоналу              | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Відповідність фактичних послуг заявленим | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Стабільність якості обслуговування       | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

## Блок 3. Оперативність (Responsiveness)

| № | Показник                                     | О         | С         |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | Швидкість поселення та виселення             | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Оперативність реагування на звернення гостей | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Швидкість обслуговування у ресторані         | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Готовність персоналу допомогти клієнту       | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Оперативність вирішення проблемних ситуацій  | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

## Блок 4. Компетентність персоналу (Assurance)

| № | Показник   | О         | С         |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | Професійний рівень працівників                     | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Ввічливість та культура спілкування персоналу      | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Здатність персоналу надати консультацію            | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Відчуття безпеки та довіри до персоналу            | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Рівень володіння сучасними сервісними технологіями | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

## Блок 5. Емпатія (Empathy)

| № | Показник                               | О         | С         |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | Індивідуальний підхід до гостей        | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Урахування побажань клієнтів           | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Добррозичливість персоналу             | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Турбота про комфорт гостей             | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Загальний рівень клієнтоорієнтованості | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

## Загальна оцінка діяльності готельного комплексу

| Показник                                | Оцінка    |
|---|-----------|
| Загальний рівень якості послуг          | 1 2 3 4 5 |
| Рівень цифрового сервісу                | 1 2 3 4 5 |
| Ймовірність повторного відвідування     | 1 2 3 4 5 |
| Готовність рекомендувати комплекс іншим | 1 2 3 4 5 |

**ДОДАТОК Е***Таблиця Е.1***Пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління готельним комплексом Hotel & Spa NEMO with dolphins**

| Напрямок удосконалення                        | Запропоновані заходи  | Відповідальні особи  | Термін реалізації | Очікуваний результат  |
|---|---|--|-------------------|---|
| 1   | 2   | 3  | 4                 | 5   |
| Удосконалення організаційної структури        | Делегування повноважень керівникам підрозділів; скорочення дублювання функцій; удосконалення внутрішніх комунікацій; оптимізація документообігу         | Директор підприємства, керівники підрозділів                 | 3-6 місяців       | Підвищення оперативності управління; покращення координації роботи персоналу; скорочення адміністративного навантаження |
| Впровадження процесного підходу до управління | Оптимізація взаємодії між підрозділами; регламентація бізнес-процесів; стандартизація управлінських процедур  | Директор, адміністративний менеджер                          | 4-6 місяців       | Скорочення часу прийняття рішень; підвищення ефективності управлінських процесів  |
| Удосконалення стратегічного управління        | Розробка стратегії розвитку; впровадження системи стратегічного планування; моніторинг конкурентного середовища; формування КРІ                         | Директор, фінансово-економічний відділ, маркетинговий відділ | 6-12 місяців      | Підвищення конкурентоспроможності; забезпечення довгострокового розвитку підприємства                                   |
| Підвищення ефективності управління персоналом | Удосконалення системи мотивації; професійне навчання персоналу; розвиток цифрових компетентностей; впровадження оцінювання результативності працівників | HR-відділ, керівники служб                                   | Постійно          | Підвищення продуктивності праці; покращення якості сервісу; зростання рівня клієнтської задоволеності                   |
| Удосконалення системи внутрішнього контролю   | Автоматизація контрольних процедур; впровадження електронного документообігу; розвиток внутрішнього аудиту; моніторинг фінансових показників            | Фінансово-економічний відділ, адміністрація                  | 3-6 місяців       | Підвищення ефективності контролю; зниження ризиків; покращення управлінської звітності                                  |

|   |  |  |              |   |
|---|--|--|--------------|---|
| Оптимізація витрат та підвищення рентабельності | Впровадження енергоощадних технологій; контроль витрат; автоматизація процесів; удосконалення бюджетування                         | Фінансово-економічний відділ, технічна служба        | 6-12 місяців | Скорочення витрат; підвищення рентабельності діяльності; ефективніше використання ресурсів                    |
| Розвиток системи управління якістю послуг       | Моніторинг задоволеності клієнтів; впровадження стандартів сервісу; аналіз скарг і пропозицій; контроль якості обслуговування      | Служба якості, служба прийому та розміщення          | Постійно     | Підвищення якості послуг; зростання лояльності клієнтів; покращення іміджу підприємства                       |
| Цифровізація управління                         | Впровадження CRM-систем; розвиток цифрових каналів комунікації; автоматизація управлінських процесів; використання онлайн-сервісів | ІТ-відділ, маркетинговий відділ, адміністрація       | 6-9 місяців  | Підвищення швидкості обробки інформації; покращення взаємодії з клієнтами; підвищення ефективності управління |
| Розвиток додаткових послуг                      | Розширення спектра SPA- та рекреаційних послуг; організація конференцій і корпоративних заходів                                    | Комерційний відділ, SPA-відділ, маркетинговий відділ | 6-12 місяців | Диверсифікація доходів; підвищення завантаженості комплексу; зростання прибутковості                          |
| Удосконалення клієнтоорієнтованого підходу      | Персоналізація сервісу; впровадження цифрового зворотного зв'язку; розвиток програм лояльності                                     | Маркетинговий відділ, служба прийому та розміщення   | 3-6 місяців  | Підвищення рівня клієнтської задоволеності; збільшення частки повторних клієнтів                              |