

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу»**

Студентки 3 курсу, 5с групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Голоднюк Оксана  
Олегівна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Зікій  
Наталія  
Леонідівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., проф.

Охріменко  
Алла  
Григорівна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Спеціалізація** «Готельний і ресторанный менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

**ГОЛОДНЮК ОКСАНІ ОЛЕГІВНІ***(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління готелем «Hilton Kyiv», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «20» вересня 2022 р. № 2418.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 03 лютого 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на готельний бізнес.

*Об'єкт дослідження* – процес впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади діагностики впливу зовнішнього середовища на управління готельним бізнесом.

#### **4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)**

##### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» М. КИЇВ»**

1.1. Моніторинг діяльності готелю

1.2. Характеристика зовнішнього середовища готельного підприємства

#### **РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» М. КИЇВ»**

2.1. Оцінка впливу зовнішнього середовища на управління готельним підприємством

2.2. Впровадження інноваційних рішень щодо покращення управління діяльності готелю

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	Факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09. 2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022р.	14.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	15.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	21.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	17.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р. - 27.01.2023 р.	27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Н.Л. Зікій**  
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, д.е.н, проф.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.Г. Охріменко**  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**О.О. Голоднюк**  
(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Голоднюк О.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку. У роботі студентка проаналізувала діяльність готелю «Hilton Kyiv», обґрунтовано визначила фактори зовнішнього середовища та дослідила їх вплив на діяльність досліджуваного підприємства.*

*У роботі запропоновано заходи управління, які спрямовані на розвиток персоналу, що дозволить підвищити рівень обслуговування споживачів в цілому.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Н.Л. Зікій**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Голоднюк О.О.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**А.Г. Охріменко**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» М. КИЇВ</b> .....	9
1.1. Моніторинг діяльності готелю .....	9
1.2. Характеристика зовнішнього середовища готельного підприємства .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» М. КИЇВ</b> .....	23
2.1. Оцінка впливу зовнішнього середовища на управління готельним підприємством .....	23
2.2. Впровадження інноваційних рішень щодо покращення управління діяльності готелю .....	27
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	31
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	32

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний ринок готельних послуг в Україні водночас характеризується, як зростанням пропозицій, так і скороченням попиту на послуги, тим самим значно посилюючи конкуренцію у сфері. Одною з основних проблем є забезпечення відповідного рівня якості послуг підприємств готельного господарства. Розвиток підприємств, що працюють у сфері готельних відносин повинен починатися з аналізу факторів зовнішнього середовища, які часто перебувають поза увагою керівництва, але мають значний вплив на розвиток готелю.

**Рівень дослідженості теми.** Питанням діагностики впливу зовнішнього середовища на процеси управління готельним бізнесом цікавились такі науковці, як: Д. Мамотенко, В. Сдобнова, Р.А.Фатхутдінова, В.І. Биркович, С.В. Дмитрук, К.В. Ермілова, В.О.Квартальнова, С.І. Ковалева, М.М. Малахова, Л.Н. Оголева, В.С.Новикова, О.І. Черниш, А.В. Чечель, Г.В. Широкова та інші. На жаль, темі діагностики впливу зовнішнього середовища на управління готельним господарством приділено зовсім мало уваги, проводять моніторинг зовнішнього середовища, але так, як ринкове бізнес-середовище постійно змінюється, то ця тема залишається відкритою для вивчення. На сьогоднішній день вивчення впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктами готельного бізнесу є досить важливим задля моніторингу діяльності підприємства в цілому, можливості побудови прогнозів основних фінансових показників та формування стратегій розвитку готельного бізнесу.

**Мета роботи** розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на готельний бізнес.

Для досягнення мети потрібно виконати ряд наукових завдань:

- здійснити моніторинг діяльності готелю;
- охарактеризувати зовнішнє середовище готельного підприємства;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на управління готелем;

- запропонувати інноваційні рішення щодо покращення управління діяльністю готелем.

**Об'єкт дослідження** – процес впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади діагностики впливу зовнішнього середовища на управління готелем «Hilton».

**Методи дослідження.** У роботі використано різні методи наукових досліджень: порівняння, групування, SWOT та PEST аналіз, математичні методи, метод експертних оцінок для оцінювання ефективності впровадження діагностики зовнішнього середовища. Для аналізу зовнішнього середовища готелю «Hilton Kyiv» використовувались методи комп'ютерної обробки, які виконані за допомогою спеціалізованих програм.

**Інформаційна база.** Для написання випускної кваліфікаційної роботи основними інформаційними джерелами є мережа інтернет та статистичні дані, сайти, соціальні мережі готелю «Hilton Kyiv», вітчизняні та закордонні науково-спеціалізовані літературні джерела, законодавчі та нормативні акти.

**Практичне значення** на основі одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій та висновків, що можуть бути методичною основою для діагностики впливу зовнішнього середовища на управління готельним бізнесом.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з завдання, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що складається із 26 найменувань. Загальний обсяг роботи 34 сторінки. В роботі представлено 5 таблиць і 4 рисунки.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV» М. КИЇВ»

#### 1.1. Моніторинг діяльності готелю

Готель «Hilton Kyiv» (Хілтон Київ) – це надсучасний комплекс преміум класу, який розташований у престижному кварталі Києва, серед урядових будівель, міністерств та посольських резиденцій. Готель включає в себе до 15-ти конференц-залів, залів для засідань та переговорів.

Готельне підприємство «Hilton Kyiv» потребує серйозного та сучасного технічного оснащення. Так, наприклад, ще під час будівництва підбір системи управління освітленням важливих зон готелю була передана професіоналам з компанії Лайтек. Для вирішення поставлених завдань перед ними було проведено ретельний підбір обладнання згідно дизайн-проекту Британської компанії Dra Lighting Consultants. А інсталяція контролерів і панелей управління світлом була проведена в максимально короткі терміни. Освітлення готелю виконане з використанням усіх сучасних технічних рішень: установку системи освітлення виконали із застосуванням світлового обладнання iLight, яке виробляється британською компанією Cooper Controls. Саме ця система відповідає усім вимогам замовника та включає в себе оптимальне співвідношення вартості, надійності та необхідних функціональних можливостей. Використання саме цієї системи дозволило забезпечити розподілений підхід до управління освітленням у готелі, який складається з надійної системи освітлення. Система освітлення побудована з використанням великої кількості мікро процесорів, які фізично розділяють будівлю на умовні зони, що, в свою чергу, дає можливість управляти кожною зоною окремо. Тому, у готелі можливе локальне відключення невеликих зон в разі виходу з ладу частин системи освітлення і при цьому забезпечується працездатність інших її ділянок.

Мережа висококласних готелів «Hilton» є прикладом та взірцем якісного та висококласного готелю. Відомо, що саме Конрад Хілтон створив цю мережу та саме йому належить ідея присвоювати готелям певний рівень «зірку», а також саме він першим запровадив практику торгівлі в холах готелів речами першої необхідності. «Hilton» сьогодні – це найвідоміша у світі мережа готелів, що володіє виключною манерою обслуговування.

Зараз мережа налічує більше ніж 2,5 тисячі готелів, клубів і центрів відпочинку у 75-ти країнах на 5-ти континентах і біля 2-ох тисяч гральних закладів і букмекерських компаній, які обслуговують клієнтів у 160 країнах світу. У мережі «Hilton» зараз працює понад 200 000 людей, а грошовий обіг – біля 12 мільярдів доларів. На шляху свого становлення та до досягнення того рівня, що вони мають зараз, готелям Конрада Хілтона доводилося стикатися з багатьма проблемами, фінансовими кризами та серйозною конкуренцією. Проте з значним розширенням мережі та розвитком новітніх технологій, стало дуже мало компаній, що здатні конкурувати з ними у готельній сфері. На допомогу Хілтону прийшли різні програми автоматизації для сучасних готелів, що дозволяють істотно прискорити сервіси та синхронізують усі процеси. А також більш точна статистика, автоматизація і облік в готелі, що дозволило їм бути на вершині успіху. Згідно аналізу, який проводили різні вітчизняні та зарубіжні вчені, використання автоматизації в управлінні готелями мережі Хілтон, дозволило їм:

- надавати покупцям найбільшу чисельність послуг;
- складати рахунки на потрібні продукти та купувати їх завчасно;
- значно зменшити черги під час заселення;
- адаптувати процес замовлення номерів шляхом введення особливого ключа;
- застосовувати замість звичайних ключів електронні;
- зробити процес оплати послуг максимально комфортним;

➤ вести детальну статистику, що, в свою чергу, дозволило поліпшити слабкі місця компанії, а також більш точно прогнозувати майбутні витрати та прибуток.

Мережа «Hilton» запустила сервіс числової реєстрації, яка дозволяє гостям реєструватися і обирати певний номер більш ніж в 4000 різних готелів. Готельна мережа отримала значну популярність завдяки професійності працівників [20].

Готель «Hilton» знаходиться в центрі Києва, в оточенні історичних пам'яток цікавих локацій та ділових центрів столиці. Поблизу нього знаходиться і головна вулиця Києва – Хрещатик, центр та серце нашої країни. А прямо навпроти готелю знаходиться ботанічний сад. Будівництво готелю було розпочато ще у далекому 2007 році, а творцем даного шедедру архітектури є Джон Сиферт – конструктор з великим ім'ям. Готель був готовий зустрічати своїх перших гостей в березні 2014 року. Готель складається з 262 номерів, а також різних ресторанів, барів, бізнес-центрів та інших зон. Розумні комп'ютерні системи гарантують безпеку всіх систем готелю. Підприємство знаходиться на бульварі Тараса Шевченка, поруч із станцією метро «Інститут», та його номери мають чудову панораму на ботанічний сад. У готелі є різні типи номерів, такі як: президентський, дипломатичний, апартаменти, стандартний з двома ліжками, стандартний з ліжком кінг-сайз та певна кількість номерів люкс з терасами та садом [20].

Номер «президентський люкс» має площу 225 м<sup>2</sup>. Пишність, елегантна обстановка і особливий сервіс зустрінуть тут особливих клієнтів. Номер складається з 5 кімнат різних категорій, у яких з максимальним комфортом розташується VIP-гість, його асистенти та обслуговуючий персонал. Сніданок в номер, організація обіду у великій кімнаті для гостей, вечірній сервіс, найкращий персонал готелю, що діє на даному поверсі, виконає будь-які бажання гостя [20].

Категорія номеру «апартаменти» має площу 53 м<sup>2</sup>. Панорамні вікна у кімнаті для відпочинку та оформлення нагадує інноваційну класику, вишукані

меблі з Італії, двоспальне ліжко, приємна на дотик постільна білизна, яка вироблена з чудових матеріалів у Італії; в номері є система кондиціонування з вентиляцією і витяжною вентиляцією, 26-дюймовий телевізор в кабінеті та кімнаті для відпочинку, кабельне та цифрове TV, телефонний апарат, Wi-Fi з високошвидкісним з'єднанням, міні-бар, ванна кімната з вікном та прекрасним краєвидом, душова кабіна і джакузі, фен, халатики і тапки, комплект аксесуарів, гостьовий туалет [20].

Стандартний номер з одним ліжком кінг-сайз або з 2-ма звичайними має площу 27 м<sup>2</sup>. В номері є панорамні вікна, оформлення в стилі інноваційної класики, меблі, виготовлені в Італії, 2 односпальні ліжка, або одне ліжко кінг-сайз, постільне також з Італії; в номері є система кондиціонування з вентиляцією і витяжною вентиляцією, 26-дюймовий телевізор, кабельне та цифрове телебачення, телефонний апарат, швидкісний Wi-Fi, міні-бар, чайник; ванна кімната, фен, комплект аксесуарів [20].

Люкс з двома односпальними ліжками і однієї житловою кімнатою складається з двох кімнат загальною площею 52 м<sup>2</sup>. Номер оформлено живими квітами, присутня система кондиціонування з вентиляцією і витяжною вентиляцією, в кожній кімнаті встановлений 26-дюймовий телевізор, кабельне та цифрове телебачення, телефонний апарат, високошвидкісний Wi-Fi, міні-бар, чайник; ванна кімната, гостьовий санвузол, комплект аксесуарів, фен [20].

Для усіх без виключення гостей, незалежно від рівня їхнього номеру сервірується сніданок «шведський стіл». У ресторанах готелю гостям пропонують скуштувати вишукані страви інтернаціональної кухні, а у барах можуть запропонувати вам широкий вибір різноманітних коктейлів чи алкогольних напоїв на будь-який смак. Усі клієнти готелю можуть скористатися послугами секретаря, бізнес-центром, оздоровчим спа-центром та іншими послугами, проте лаунж зона доступна тільки тим клієнтам, що проживають у номерах преміум категорії. Для клієнтів також доступна значна кількість додаткових послуг, таких як обмін валюти, парасольки, особистий шофер та інші. Перелічені можливості вибору тих чи інших послуг, що в

цілому формують комфортний відпочинок, є складовими факторів впливу на вибір саме готелю «Hilton» (рис. 1.1) [20].



**Рис. 1.1. Фактори, які впливають на вибір споживачів готелю «Hilton Kyiv»**

*Джерело: складено автором на основі джерел [20, 24]*

Діяльність будь-якого підприємства у готельній сфері повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування підприємства та його розвиток з урахуванням стабільності зовнішнього середовища готелю. Від подальшого розвитку ситуації, залежить те, яким буде стан ринку готельних послуг України, на який орієнтована діяльність «Hilton Kyiv».

Враховуючи аналіз діяльності мережі Hilton, у різних частинах світу, в тому числі й з урахуванням перспектив її розширення в Україні, проведемо SWOT-аналіз. Так, як потенційні можливості переважають над існуючими загрозами, а сильних сторін більше, ніж слабких, можна зробити висновки, що стратегічні перспективи розширення мережі Hilton в Україні за рахунок бюджетних готелів матимуть успіх у найближчій перспективі (табл.1.1) [11, 20].

Таблиця 1.1

**SWOT-аналіз готелю «Hilton Kyiv»**

<p><b>S – сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий досвід та широка сфера бізнесу.</li> <li>2. Ефективні схеми утримання клієнтів.</li> <li>3. Сильний портфель нерухомості.</li> <li>4. Сильне й ефективне керівництво.</li> <li>5. Високий рівень обслуговування за рахунок технологічної інтеграції.</li> </ol>	<p><b>W – слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надмірність на американському ринку (80%) та недостатність на європейському (9%).</li> <li>2. Високий рівень заборгованості.</li> <li>3. Мала частка світового ринку, не дивлячись на великий портфель брендів.</li> <li>4. Відсутність гнучкості через великі розміри.</li> </ol>
<p><b>O – можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальше розширення міжнародного ринку.</li> <li>2. Формування стратегічних альянсів.</li> <li>3. Зосередження уваги на наукових досліджах і розробках.</li> <li>4. Створення присутності в бюджетному секторі готельного середнього ринку.</li> </ol>	<p><b>T – загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза політичної нестабільності.</li> <li>2. Неприятливі зміни макроекономічного клімату.</li> <li>3. Втрата ключових талантів і ключових кадрів.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

В умовах конкуренції між підприємствами, що працюють у сфері готельного бізнесу, необхідно правильно обирати стратегію розвитку. Для готелю «Hilton Kyiv» найбільшого прогресу можна досягти при стратегії зростання [11, 20].

## 1.2. Характеристика зовнішнього середовища готельного підприємства

Готельні підприємства є відкритими системами, які знаходяться у постійній взаємодії із елементами зовнішнього середовища, що їх оточує. Дослідженню зовнішнього середовища готелів слід приділяти особливу увагу, оскільки зовнішні фактори прямо чи опосередковано впливають на управлінські рішення, які відбуваються у готелі [7; 15, с.125].

Зовнішнє середовище визначається, як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні готелю. У залежності від характеру впливу зовнішнє середовище можна умовно розділити на середовище прямої та опосередкованої дії [18].

Середовище прямої дії на готельне підприємство, або мікросередовище – утворюють певні суб'єкти, такі як: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти. Його ще називають середовищем задач, адже воно включає в себе усі елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями, що виконує готель. Оскільки будь-яке готельне підприємство є системо-утворюючим центром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності мають прямий та зворотний вплив на комплекс взаємопов'язаних елементів його середовища та на середовище загалом [18, с.124; 12].

Середовище непрямої дії, або макросередовище, охоплює різні матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути, а також інші чинники, що впливають на діяльність готелю опосередковано. До них ми можемо віднести: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні та деякі інші чинники [18].

Зовнішнє середовище готелів є дуже складним, мінливим та, як правило, невизначеним. Елементи, які входять до складу зовнішнього середовища, є взаємопов'язаними і безпосередньо впливають один на одного. До характеристик зовнішнього середовища готелю відносяться:

- 1) взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища – це такий умовний рівень сили, з якою зміна одного фактору буде мати вплив на інші;
- 2) складність зовнішнього середовища – це певне число факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору окремо;

3) мінливість зовнішнього середовища – це швидкість, з якою оточення організації може змінитися. Наприклад, те, наскільки швидко інноваційні та сучасні технології кардинально змінили різні аспекти готельних відносин;

4) невизначеність зовнішнього середовища – це певна кількість інформації про зовнішнє середовище, його імовірність та достовірність [5, с.59].

Якщо готель прагне зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, у ньому можуть застосовувати лише дві стратегії: або ж пристосуватись до змін, або вплинути безпосередньо на середовище з метою створення сприятливих умов для функціонування та розвитку бізнесу в цілому. Першу стратегію можна реалізувати через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації. Керівники у таких готелях повинні вміло використовувати набір сучасних інструментів для прогнозування майбутніх змін та володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія доступна лише великим корпораціям, або таким компаніям, що об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для того, щоб вплинути на власне зовнішнє середовище, готелі можуть використовувати рекламу та сучасні засоби PR, а також політичну діяльність задля задоволення своїх інтересів. Вразливість маленьких готелів до змін у навколишньому середовищі багато в чому пояснюється тим чинником, що серед невеликих та середніх підприємців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його під себе вони взагалі не в змозі [8, с.45; 26].

Динаміка змін зовнішнього середовища, його диверсифікованість та взаємозв'язок усіх факторів перешкоджають точному і одночасному врахуванню усіх можливих наслідків впливу на операційну діяльність підприємства. Своєчасному та максимально об'єктивному аналізу оцінки явищ, процесів та актуальних тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі готелю, стає на заваді відсутність необхідного обсягу достовірної інформації. Зважаючи на усі ці факти, керівники підприємств мають обмежувати спектр



своїх зовнішніх чинників, які повинні враховуватися під час аналізу, та віддавати більшу перевагу тим, які найбільш істотно впливають на результати діяльності готельного підприємства. Досягненню цієї мети сприяє вірна та об'єктивна ідентифікація мікросередовища підприємства та факторів, що на нього впливають [8, с.47].

Таблиця 1.2

### Характеристика зовнішніх факторів мікросередовища

№ п/п	Фактор	Загальна характеристика
1.	Постачальники ресурсів	Суб'єкти господарювання, що забезпечують готель необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з'явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. Тому готель «Hilton Kyiv» дуже прискіпливо ставиться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими, які працюють з урахуванням спільних інтересів.
2.	Посередники	Підприємства, організації або окремі фізичні особи (підприємці), котрі допомагають виробникам у реалізації їх товарів на відповідних ринках. До них відносяться торгові посередники, фірми-спеціалісти з організації товарообігу (включаючи транспортні підприємства, складську мережу), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії). Плідна співпраця із посередниками може допомогти готелю завоювати міцні ринкові позиції, ефективно працювати і розвиватись.
3.	Споживачі	Керівники мусять ретельно і постійно вивчати своїх клієнтів (споживачів продукції, послуг) для того, щоб відстежувати кон'юнктуру ринку та оперативно реагувати на її зміни. В умовах насиченості ринку важливо цілеспрямовано докладати зусилля для того, щоб знайти і зберегти свого споживача. Тому підприємства,

		особливо малі чи середні, відшукують все нові і нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, зробити свої послуги чи товари привабливішими для них.
4	Конкуренти	Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розробка і дотримання певної ринкової стратегії та тактики з урахуванням багатьох чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Конкурентні суперечки іноді тягнуться роками, а іноді призводять до остаточної втрати ринкових позицій навіть на внутрішньому ринку, що характерно для значної кількості українських підприємств. Але слід зауважити, що в деяких випадках конкуренти можуть стати партнерами і тим самим значно підвищити свою конкурентоспроможність.
5	Контактні аудиторії	1) Державні органи управління, що чинять дії регулюючого характеру і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Сюди відносяться державні законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні власні нормативні акти, місцеві адміністративні органи, а також профспілкові та інші громадські організації і об'єднання громадян. 2) Засоби масової інформації (ЗМІ). Вони можуть розміщувати статті-замовлення щодо тих чи інших аспектів діяльності організації чи її представника. 3) Місцеве населення, яке може відчувати на собі негативний вплив підприємства, а тому перешкоджати його діяльності, а може і підтримувати – у випадку, коли готель створює нові робочі місця, справно сплачує податки, бере участь у добродійних заходах.
6	Закони України	Про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети і постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.  Чинне законодавство в країні може сприяти загальному економічному розвитку, а може його гальмувати, може позитивно впливати на діяльність одних підприємств і чинити перешкоди їхнім конкурентам.

	<p>Стан законодавства характеризується не лише складністю, але і мінливістю, а інколи навіть і невизначеністю, що особливо характерно для перехідного періоду.</p> <p>Чим вища міра втручання держави в економічні процеси, тим вужчим стає «коридор» підприємницької свободи, і, навпаки, при встановленні ринкової моделі господарювання включаються механізми розвитку і саморегуляції економічних відносин, зводячи роль держави до виконання функцій арбітра при загостренні взаємовідносин між підприємствами.</p>
--	--

*Джерело: складено автором на основі джерел [13, 14, 3]*

Неймовірна складність та рухливість мікросередовища, його глибина і спрямованість впливу тих чи інших факторів, визначається характером, призначенням та особливостями послуг готелю «Hilton Kyiv». Це зумовлено різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються під час проектування організаційної структури і обґрунтуванні напрямків його адаптації до різних можливих змін у зовнішньому середовищі підприємства. Ще однією вкрай важливою особливістю мікросередовища є інтенсивність і постійний характер впливу, який спрямований на зміну базових внутрішніх складових готелю. Усі ці чинники потребують оперативної розробки необхідних господарських заходів, щодо максимального нівелювання їх негативних наслідків, або навпаки більш повного використання можливостей (табл. 1.2) [5, 17].

У макросередовищі діє значно більша кількість чинників, ніж у мікросередовищі. Факторам макросередовища притаманний дуже високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності можливих наслідків. Дія різних факторів макросередовища зумовлена тим, що усі вони впливають на підприємство. Основними факторами макросередовища, за якими керівники готелю «Hilton Kyiv» мають уважно стежити, а також правильно оцінювати загрози, які фактори можуть нести, під час розробки стратегії відносяться – економічні, політичні, демографічні, екологічні, наукові, соціокультурні, технологічні та інші фактори (табл.1.3) [22, 6].

Таблиця 1.3

## Характеристика основних факторів макросередовища

Фактор	Основна характеристика
<b>Економічні</b>	Загальний стан економіки, тенденції її розвитку змінюють економічне середовище господарювання. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності готелі повинні здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо. Останнім часом, великої популярності набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими та переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. З іншого боку, низька купівельна спроможність громадян робить непривабливим український ринок для основної маси потенційних західних інвесторів, оскільки їх цікавлять в основному ринки великої місткості.
<b>Політичні</b>	Внутрішня та зовнішня політика уряду, рівень стабільності політичної ситуації має постійно знаходитись у полі зору керівників готелів. Повномасштабне вторгнення країни агресора спричинило відтік капіталу від готельного підприємства, зменшення кількості іноземних туристів та зменшення доходу підприємства.
<b>Соціокультурні</b>	До соціокультурних факторів макросередовища відноситься демографічна ситуація, освітній рівень, мобільність населення, спосіб життя, основні погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень.
<b>Демографічні</b>	Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо. Такі фактори слід приймати до уваги, визначаючи клас споживачів, для яких передбачається створення нових готельних послуг, для оцінки можливості залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, для оцінки місткості ринку і обґрунтування інших подібних управлінських рішень. Підвищення демографічних показників в країні сприяє підвищенню рівня внутрішнього туризму, оптимізації забезпечення трудовими ресурсами в готельній сфері.

<b>Екологічні</b>	Екологізація є науково-обґрунтованою діяльністю людини, суть якої полягає в раціональному використанні природних ресурсів та управлінні процесом взаємодії суспільства з довкіллям. Готельні господарства є колосальними споживачами енергії та води у світовому масштабі, які збільшуються з кожним роком, тому вони мають суттєвий вплив на навколишнє середовище. Сьогодні в світі надзвичайно популярною є концепція екологічних готелів. В екологічних готельних підприємствах встановлене енергоощадне технічне обладнання, засоби гігієни виготовлені виключно з органічних речовин, в номерах не використовується синтетика, постільна білизна з бавовни та шовку. Усі страви готують з натуральних продуктів.
<b>Науково-технологічні</b>	Подальший розвиток готельного господарства без сучасного обладнання та впровадження новітніх технологій неможливий. Сучасні інновації коштують недешево, але власники готелів все одно впроваджують їх, тому що саме це забезпечить виживання готелю в сучасному світі. Прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний набір послуг, багато готелів замовляють розробку сучасних, новітніх систем роботи, що дуже розширюють функції готелю. Наприклад система управління програмами лояльності туристів дозволяє готелю розробляти різні види заохочення для вір або постійних клієнтів, клубні і дисконтні картки, преміальні сертифікати. Система роботи з клієнтами включає нові технології в готельному бізнесі, що передбачають проведення аналізу розміщення гостей в готелі і видають аналітику по кожному клієнту. Готельна індустрія дозволяє застосувати всі новинки комп'ютерних технологій, починаючи від спеціальних програмних продуктів управління готелем до впровадження і застосування глобальних комп'ютерних мереж.

*Джерело: складено автором на основі джерел [22, 6, 1, 21]*

Отже, з наведеної вище інформації робимо висновок, що у залежності від характеру впливу, зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище. Зовнішнє середовище – складне та мінливе. Складність – через велику кількість факторів, на які готельні підприємства повинні реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Мінливість – проявляється у швидкості змін, що відбуваються у оточенні готелю [22, 21].

Взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища готелю, проявляється у різних взаємозв'язках, які можна продемонструвати на

простому прикладі – зростання цін на енергоносії, що впливає не тільки на витрати готелю на оплату комунальних послуг, а також впливає на витрати готелю та його прибуток, а отже може призвести до підвищення цін на його послуги. Це, в свою чергу, може призвести до значного падіння конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг. Невизначеність – тобто безмежна кількість інформації про зовнішнє середовище готельного підприємства та висока імовірність її недостовірності (рис.1.2) [6, 18].



**Рис. 1.2. Основні фактори впливу міжнародного середовища на готель**

**«Hilton»**

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [6, 18]*

## РОЗДІЛ 2

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М. КИЇВ

#### 2.1. Оцінка впливу зовнішнього середовища на управління готельним підприємством

Міжнародна мережа готелів «Hilton Hotels & Resorts» зробила вагомий благодійний внесок для України. Минулого року, під час повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, міжнародна мережа готелів і курортів «Hilton Hotels & Resorts» виділила мільйон номерів по всій Європі для біженців з України. Громадяни України, які були змушені покинути країну, мали можливість протягом 5 діб безкоштовно проживати у будь-яких готелях мережі [20].

Готель «Hilton Kyiv» отримав значного удару від карантинних обмежень COVID-19 та воєнних дій країни-агресора. Потік гостей в готелі зменшився на 50%, адже готель «Hilton Kyiv» розрахований більше на іноземних туристів, що приїздили для відпочинку чи по роботі.

Коли війна тільки почалася, готель тимчасово повністю зупинив свою діяльність, але згодом все ж повернувся до роботи. Одні працівники готелю масово повиїжджали закордон, другі пішли захищати нашу державу. Через це велика кількість робочих місць звільнилися. Наразі готель вже нормалізував свою роботу, але так, як до пандемії та російського вторгнення найближчим часом вже не буде. Також потрібно зазначити, що через економічні проблеми що виникли в результаті російської агресії значно змінився курс валют, через що в готелі виросли ціни на номери та додаткові послуги. Сьогодні стартова вартість номеру 300 дол [20].

Зміна макросередовища будь-якого підприємства, а особливо того, що працює у готельній сфері, безпосередньо впливає на його стратегічні позиції на ринку та елементи мікросередовища (таб.2.1) [16, 12].

Таблиця 2.1

## Аналіз факторів зовнішнього середовища готелю «Hilton Kyiv»

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для підприємств готельного бізнесу
1.Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення готелю	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
	1.2. Скорочення доходів споживачів і т. д.	Знижується попит на послуги підприємства	Скорочення обсягу ви-робництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування
2.Правові	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємств і т. д.	Знижуються доходи підприємств	Збільшення обсягу виручки й обсягу валового доходу підприємств.
3.Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	Розробка нових напрямів діяльності готелю Хілтон.
		Послаблення дисципліни платежів і поставок	Страхування поставок, стимулювання партнерів.
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь	Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини
	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т. д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємства. Активна політична позиція керівництва.
4.Соціальні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників із шкідливих і тяжких	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці.



		виробництв	
	4.2. Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів.	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
		Проблеми освоєння нових технологій	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
5.Технологічні	5.1. НТП В сфері виробництва	Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій	Вкладення коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
		Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	5.2. НТП в соціальній сфері і т. д.	Зростання рівня потреб населення	Маркетингові дослідження. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємства

*Джерело: складено автором на основі джерела [16,22]*

Завданням аналізу впливу зовнішнього середовища на готель «Hilton Kyiv» є: виявлення й оцінка факторів, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства та вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій (таб. 2.2) [9, 16, 22].

Для ефективного управління готелем «Hilton Kyiv» використовувати різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища [22, 23]:

- «боротьба з вогнем» - або реактивний стиль управління. Даний підхід передбачає реалізацію будь-яких управлінських заходів тільки після здійснення змін;
- розширення сфери діяльності готелю або диверсифікація виробництва послуг, як засіб для зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;
- удосконалення організаційної структури управління готелем, для підвищення його гнучкості. В цьому випадку готель може навіть створювати

стратегічно важливі одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату;

- стратегічне управління.

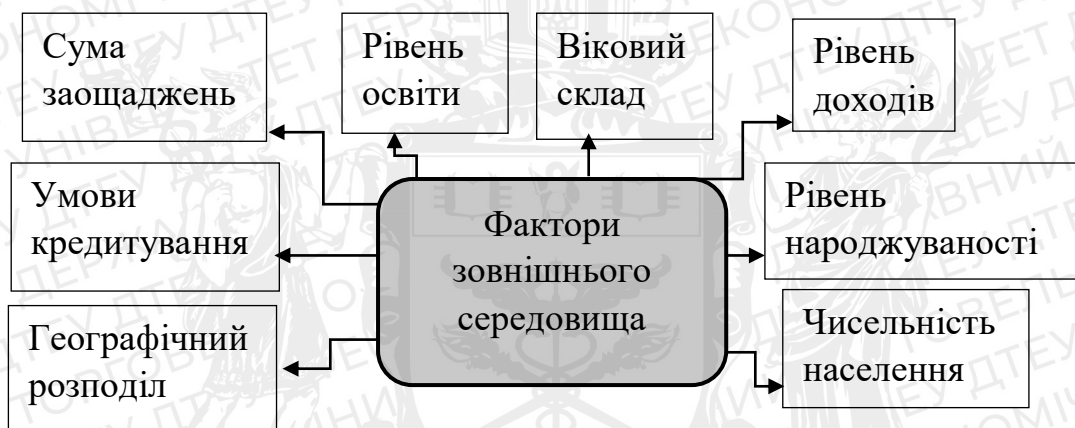
Таблиця 2.2

### PEST-аналіз готелю «Hilton Kyiv»

<b>Р-політика</b>	<b>Е-економіка</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна політика не направлена на підтримку та розвиток готельної галузі.</li> <li>2. Відсутність будь-якого державного фінансування, грантів, іншої ініціативи з боку влади.</li> <li>3. Нестабільність політичного стану в країні відлякує інвесторів та туристів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Зниження доходів клієнтів</li> <li>5. Зростання безробіття</li> <li>6. Зміщення попиту у бік більш дешевих готельних послуг в умовах кризи</li> <li>7. Зменшення потоку іноземних туристів в зв'язку з вторгнення країни-агресора</li> <li>8. Високі ставки оподаткування прибутку.</li> <li>9. Рівень інфляції, що постійно зростає</li> <li>10. Нестабільний та в більшості випадків несприятливий курс обміну валют</li> </ol>
<b>S-соціальне середовище</b>	<b>Т-технологія</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд з незаплямованою репутацією, що приваблює іноземних туристів.</li> <li>2. Високий рівень надання послуг.</li> <li>3. Висока оцінка від гостей готелю.</li> <li>4. Широка представленість у ЗМІ.</li> <li>5. Достатня кількість реклами.</li> <li>6. Несприятлива демографічна ситуація..</li> <li>7. Низький рівень освіти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість придбання високоякісного устаткування.</li> <li>2. Підвищення частоти проведення конференцій, ярмарок, виставок, як джерела інформації про інновації</li> <li>3. Технології навчання персоналу: наявність власних технологій персоналу дає істотну перевагу</li> <li>4. Складності реалізації інвестиційних проектів по розвитку готелів: довгий термін реалізації, великі інвестиції, бюрократія</li> </ol>

Джерело: створено автором на основі джерела [9, 16, 22].

Керівники готелю «Hilton Kyiv» мають збирати важливу для них інформацію про середовище у якому вони функціонують. Джерелами для отримання цієї інформації можуть бути різні спеціальні органи, постачальники, посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації, тощо. Та не потрібно забувати, що спеціалісти та працівники підприємства також є важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище готелю (рис.2.1) [21, с.125; 10, 9].



**Рис. 2.1. Фактори, що впливають на зовнішнє середовище готелю «Hilton Kyiv»**

*Джерело: розроблено автором*

## 2.2. Впровадження інноваційних рішень щодо покращення управління діяльності готелю

Готель «Hilton Kyiv» досить стрімко розвивається та відповідно запроваджує все нові і нові технології. В першу чергу це пов'язано з тим, що перед керівництвом є два основних завдання: отримати більшу кількість клієнтів, організувавши максимальну кількість продажів послуг, та завоювати довіру гостя, зробивши його при цьому постійним клієнтом. Виконати ці завдання без використання інноваційних рішень неможливо. Боротьба за кожного гостя, особливо в умовах важкої кризи, вимагає від готелю

модернізації, як в технологічному плані, так і в методах та способах керівництва, аналізу, використання сучасних технологій.

На сьогодні найактуальнішим напрямком в управлінні готелем є зосередження керівництва на розвитку персоналу та удосконаленні їх компетентностей, задля покращення технології обслуговування та сфери гостинності в цілому.

Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готелю визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового готельного ринку. Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готелю, яким потрібно грамотно управляти. Одним із сучасних підходів до підготовки службовців, є концепція безперервного навчання за допомогою створення навчально-тренінгового центру. Сучасний менеджмент доводить, що безперервне навчання приводить до постійного удосконалення професіоналізму. Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Підвищення професіоналізму саме як таке приносить людині величезне задоволення, і вона стає сприйнятливою до нових ідей, що сприяє її творчому розвитку [3, ст. 45].

Тренінги — це ефективне професійне навчання з надання готельних послуг за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних завдань; підвищенні якості обслуговування; надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають у процесі роботи з управління персоналом, маркетингом, комунікаціями, продажами і фінансами. Також тренінги є одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного

навчання і що дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми в підготовці персоналу готелю [3].

Пропонуємо введення двох форматів проведення тренінгів: комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані. Комунікативні тренінги надають навички спілкування у готелі. До них належать тренінги із техніки спілкування з клієнтом, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей у готелі виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готелю і системи взаємодій між підрозділами [3, ст. 29]

Функції тренінгів полягають у реалізації програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців та обслуговуючого персоналу; навчанні усередині готелю постійних та нових працівників методам управління якістю; створенні здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі.



**Рис. 2.2. Мотиваційні заходи праці персоналу готелю «Hilton Kyiv»**

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [24].*

Дослідження показують, що основною причиною повернення клієнта є хороший або поганий сервіс, що надається йому. Вперше гостя може заманити хороший розголос, багатий інтер'єр або різноманітність меню, але вдруге це відбувається завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше. Таким чином, високий рівень мотивації до якісної роботи бажаний не просто з організаційної точки зору, а через прямий і очевидний вплив на клієнтів і їх сприйняття якісного сервісу. Вирішальною причиною підвищення продуктивності людей є їх мотивація (рис. 2.2.) [7, с.59; 2].

Мотивація дозволяє вирішити такі задачі, як забезпечення комфортної атмосфери в колективі, підвищення результативності праці і зацікавленості в мобільності, насамперед професійної, забезпечення систематичного зростання кваліфікації [24].

У процесі мотивації та розвитку персоналу вирішуються два взаємопов'язані завдання: завдання забезпечення відповідності професійного досвіду персоналу; розвиток і раціональне використання професійних здібностей персоналу. Використання цих рішень дозволяє добитися високоефективної роботи організації. Таким чином, головний сенс управління персоналом полягає в тому, щоб все цінне, чим володіє або може мати людина в організації, а саме його здатності до професійної діяльності, було ефективно використано для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості.

## ВИСНОВКИ

Проведення дослідження діагностики впливу зовнішнього середовища на управління готелем «Hilton» дає можливість зробити наступні висновки:

1. Досліджено діяльність готельної мережі «Hilton», охарактеризовано варіативність можливостей розміщення споживачів готельних послуг, тобто номерний фонд готелю в м. Київ. Визначено основні фактори, які впливають на вибір споживачів готельного підприємства, а саме: престижність, популярність бренду, дизайн, співвідношення «ціна/витрати на експлуатацію» та звичка до якісного сервісу. Проведено SWOT-аналіз діяльності готелю та визначено, що найбільшого прогресу для підприємства «Hilton Kyiv» можна досягти при стратегії зростання.

2. Визначено та охарактеризовано фактори зовнішнього середовища: постачальники ресурсів, посередники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії та Закони України. Досліджено основні фактори впливу зовнішнього середовища на готель «Hilton Kyiv» та визначено, що керівництво готелю має уважно стежити та завчасно готуватися до змін в політиці та економіці, суспільстві та екології. Запропоновано поділ факторів впливу міжнародного середовища на готель «Hilton» через призму факторів: законодавчополітичних, економічних та соціокультурних.

3. Доведено, що фактори зовнішнього середовища прямо впливають на управлінські рішення, які відбуваються в готельних підприємствах. На основі моніторингу зовнішнього середовища, запропоновано заходи, спрямовані на протидію факторів негативного впливу та на сприяння розвитку підприємства під позитивною дією фактора.

4. Запропоновано методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища: реактивний стиль управління; розширення сфери діяльності готелю; удосконалення організаційної структури; стратегічне управління. Розроблено напрямки щодо покращення управління діяльністю готелем «Hilton Kyiv». Визначено, що зосередження керівництва на мотивації та розвитку персоналу на сьогодні є найактуальнішим напрямком в управлінні готелем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Практичний маркетинг / Т. Амблер. – 2012
2. Барабаш Є.В. Інноваційні технології в готельному бізнесі.  
URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/barabash.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/barabash.htm).
3. Бурдяк А.В. Роль персоналу в забезпеченні якості готельних послуг. Економіка, управління, фінанси: теорія і практика: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 9–10 жовтня 2015 року. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 31–34.
4. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. – 2011. – Вип.36. – С. 12–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu\\_zntndr\\_2011\\_36\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_zntndr_2011_36_4.pdf) (дата звернення: 20.01.2020).
5. Виханський О.С., Менеджмент. Київ: «Економіст», 2006. 533с.
6. Виханський О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес / О.С. Виханський, А.К. Наумов. — М.: Магістр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
7. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Система управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402–404.
8. Герасименко В.Г. Ключові індикатори розвитку підприємств готельного господарства в Одеській області / В.Г. Герасименко // Приазовський економічний вісник. – Запоріжжя, 2017. – Вип. 2 (02). – С. 42–46.
9. Глебова А.О. Інноваційні технології у туристичній галузі.  
URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/glebova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm).



10. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку С.29-41  
URL://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf.

11. ЗМІ показали найбільш інноваційні хай тек-готелі.  
URL: <http://ua.korrespondent.net/lifestyle/travel/3640849-zmi-pokazaly-naibilsh-innovatsiini-khai-tek-hoteli>.

12. Корпоративна культура та імідж готелю [Електронний ресурс]: журнал «П'ять зірок». – Режим доступу: <http://prohotel.ru/article-6009/0/>

13. Корпоративна культура – в чому виграш підприємства? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.psj.ru/saver\\_magazines/detail.php?ID=74187](http://www.psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=74187)

14. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Економіка. – 2010. – с. 255.

15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2003. 368

16. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації.  
URL: [http://www.magistr-mba.ru/tree\\_articles\\_24\\_65.html](http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html) (дата звернення: 20.01.2020).

17. Ломачинська І.М. Основи готельної культури: навч. посіб. Київ: Університет “Україна”, 2011. 281 с. 7. Довбенко О.М. Податкове стимулювання інвестицій в туристичний комплекс України. Формування ринкової економіки : науковий збірник КНЕУ. Київ, 2007. № 6. С. 80–85.

18. Мескон М. Основи менеджменту /М. Мескон. – М.: Вільямс, 2017.– с 672

19. Мамотенко Д.Ю.,В.С.Здобнова Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11724/9815>

20. Офіційний сайт готелю “Hilton Kiev” (Хілтон Київ)  
URL:<https://www.hilton.com/en/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/>

21. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/polotaj2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm)

22. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269: 2003. – [Чинний від 2003-12-23]. – К: Держспоживстандарт України, 2003. – 13 с. – (Національний стандарт України).

23. Павлова С.І. Менеджмент і маркетинг у сфері туризму і готельної справи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/21.-pr-my-ta-per-vy-roz-ku-mu-s.-4.pdf>

24. Сорокіна А.В. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах / А.В. Сорокіна. – М.: ВД «Форум»: ИНФРА-М., 2011. – 352 с.

25. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/sanenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm).

26. Федцов В.Г. Культура готельно-туристичного сервісу / В.Г. Федцов Вид. 2-е.: Фенікс, 2008. – 503.

