ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1з групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент туристичного та готельно-ресторанного бізнесу» _____ Довгоброд Аліна Вікторівна

Науковий керівник
к.е.н., доц. _____ Жученко Валентина Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц. _____ Ткачук Тетяна Михайлівна

Київ - 2025

Анотація

Довгоброд А.В. Крос-культурний менеджмент суб’єкта туристичного бізнесу на прикладі ДП «Готель Україна». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент туристичного та готельно-ресторанного бізнесу» – Факультет технологій та бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

У роботі досліджено крос-культурний менеджмент на прикладі ДП «Готель Україна». Розроблено рекомендації щодо оптимізації комунікації між персоналом і клієнтами різних культур, удосконалення мовної підготовки працівників та впровадження стратегій крос-культурного менеджменту. Оцінено вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність готелю.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, готельно-ресторанний бізнес, туристичний сектор, міжкультурна комунікація.

Abstract

Dovgobrod A.V. Cross-Cultural Management of a Tourism Business Entity on the Example of SE "Hotel Ukraine". – Manuscript.

Bachelor’s qualification work in specialty 073 "Management", educational program "Management of Tourism and Hotel-Restaurant Business" – Faculty of Technology and Business, State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The paper explores cross-cultural management using the case of SE "Hotel Ukraine". Recommendations are developed to optimize communication between staff and clients from different cultural backgrounds, improve employees’ language skills, and implement cross-cultural management strategies. The impact of the proposed measures on the hotel’s competitiveness is assessed.

Keywords: cross-cultural management, hotel and restaurant business, tourism sector, intercultural communication.

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет технологій та бізнесу

Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Менеджмент туристичного та готельно-ресторанного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
проф._____
Маргарита БОЙКО
«___»_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студентові

Довгоброд Аліні Вікторівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Крос-культурний менеджмент суб'єкта туристичного бізнесу на прикладі ДП «Готель Україна»

Затверджена наказом ректора від «18» жовтня 2024 р. № 3506.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 31 січня 2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою дослідження є аналіз існуючої системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах культурного розмаїття.

Об'єктом дослідження є крос-культурний менеджмент підприємств готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є особливості крос-культурного менеджменту на прикладі ДП «Готель Україна».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА"

1.1. Аналітичні основи дослідження діяльності підприємства.

1.2. Оцінка ефективності системи крос-культурного менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА"

2.1. Розробка заходів щодо оптимізації крос-культурного менеджменту.

2.2. Прогнозування можливих результатів впровадження заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
	Вибір теми кваліфікаційної роботи	16.09.2024 р.- 20.10.2024 р.	17.09.2024
	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	До 30.10.2024 р.	28.10.2024
	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	01.11.2024 р.- 23.12.2024 р.	16.11.2024
	Попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи	23.12.2024 р.- 24.12.2024 р.	23.12.2024
	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	06.01.2025 р. - 24.01.2025 р.	15.01.2025
	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях	27.01.2025	27.01.2025
	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	31.01.2025	31.01.2025
0	Подання кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	05.02.2025	05.02.2025
1	Підготовка матеріалів кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	07.02.2025	07.02.2025
2	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2024 р.

7. Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Жученко В. Г.**

8. Гарант освітньої програми _____ **Ткачук Т.М.**

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____ **Довгоброд А.В.**

10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота Довгоброд А.В. виконана на тему: «Крос-культурний менеджмент суб'єкта туристичного бізнесу (на прикладі ДП «Готель Україна») у встановлені терміни.

Опрацьований масив наукових джерел в достатній мірі дозволив розкрити сутність поняття крос-культурного менеджменту в туристичному бізнесі. Надано загальну характеристику діяльності ДП, представлено його організаційно-управлінську структуру та розкриті основні сильні та слабкі сторони в досліджуваному напрямку роботи підприємства.

Розроблено ряд заходів щодо оптимізації крос-культурного менеджменту та наведені прогнозовані показники економічної діяльності готелю.

В цілому робота є самостійним науковим дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність тексту, виявлені недоліки усунені. Електронну версію кваліфікаційної роботи отримано для передачі до репозитарію ДТЕУ.

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ **Жученко Валентина**
(підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента Довгоброд А. В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми _____ **Ткачук Т. М.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

Завідувач кафедри _____ **Бойко Маргарита**

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«___» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА" 10

1.1. Аналітичні основи дослідження діяльності підприємства. 10

1.2. Оцінка ефективності системи крос-культурного менеджменту на підприємстві..... 25

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА" 39

2.1. Розробка заходів щодо оптимізації крос-культурного менеджменту…….39

2.2. Прогнозування можливих результатів впровадження заходів..... 49

ВИСНОВКИ..... 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 56

ДОДАТКИ..... 60

ВСТУП

У сучасному світі глобалізації та постійного розвитку міжнародного туризму питання крос-культурного менеджменту стає особливо актуальним для підприємств готельно-ресторанного господарства. Висока мобільність людей, розширення міжкультурних контактів та зростаючі очікування споживачів з різних країн зумовлюють необхідність формування таких підходів до управління, які враховують культурну різноманітність клієнтів і персоналу.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства, таких як ДП «Готель Україна», крос-культурний менеджмент є ключовим фактором успішного функціонування. Впровадження ефективної системи управління міжкультурними аспектами дозволяє не лише покращити якість обслуговування, але й забезпечити підприємству конкурентні переваги на міжнародному рівні.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим значенням крос-культурної компетентності в умовах глобалізації бізнесу. Різниця у культурних підходах до спілкування, обслуговування клієнтів та ведення бізнесу може стати як конкурентною перевагою, так і джерелом конфліктів, якщо ці питання не враховуються в управлінні.

Метою дослідження є аналіз існуючої системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах культурного розмаїття.

Завданнями дослідження є:

- визначити теоретичні основи крос-культурного менеджменту;
- провести аналіз діяльності ДП «Готель Україна» з точки зору крос-культурного управління;
- оцінити ефективність існуючої системи крос-культурного менеджменту на підприємстві;

- запропонувати напрями вдосконалення системи крос-культурного менеджменту;

- оцінити прогнозовані результати впровадження розроблених заходів.

Об'єктом дослідження є крос-культурний менеджмент підприємств готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є особливості крос-культурного менеджменту на прикладі ДП «Готель Україна».

Методи дослідження: при написанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, системного підходу, експертних оцінок та економічного моделювання.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління в підприємствах готельно-ресторанного господарства, що працюють у багатокультурному середовищі.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА"

1.1. Аналітичні основи дослідження діяльності підприємства.

Державне підприємство «Готель Україна» є одним із найвідоміших готелів у столиці України. Воно розташоване у центрі Києва, за адресою: вулиця Інститутська, 4. Завдяки своєму розташуванню готель має стратегічну перевагу, приваблюючи як туристів, так і ділових гостей. Будівля готелю була зведена у 1954 році у стилі сталінського ампіру, що робить її однією з архітектурних візитівок міста.

Головною метою діяльності ДП «Готель Україна» є забезпечення високоякісного обслуговування, яке відповідає міжнародним стандартам гостинності. Підприємство спеціалізується на наданні широкого спектра послуг, серед яких: розміщення, ресторанне обслуговування, організація заходів, а також супутні послуги, такі як пральня, екскурсії, трансфери тощо [1].

Станом на момент написання роботи, власник розробника гри STALKER сплатив всю суму за купівлю готелю "Україна". Восени 2023 року відбувся аукціон, на якому готель був проданий за 2,512 млрд гривень. Переможцем торгів стало ТОВ «Ола Файн». 30 жовтня 2024 року кошти від продажу готелю "Україна" компанії "Ола Файн" Максима Кріппи повністю надійшли до державного бюджету. Приватизація створює потенційні можливості для залучення інвестицій, модернізації матеріально-технічної бази та покращення сервісу. Очікується, що новий власник впровадить інноваційні технології, що дозволить готелю відповідати сучасним вимогам готельного бізнесу на міжнародному рівні [2].

Матеріально-технічна база підприємства включає понад 300 номерів різних категорій: від стандартних до люксів, які обладнані сучасними зручностями, що відповідають високим вимогам клієнтів. Крім цього, у готелі є

п’ять конференц-залів загальною площею 700 квадратних метрів, ресторан на 200 місць, бізнес-центр, лобі-бар, а також підземний паркінг. Усі ці елементи забезпечують комплексний підхід до обслуговування гостей.

Серед переваг матеріально-технічної бази готелю — зручне зонування приміщень, яке дозволяє одночасно обслуговувати як індивідуальних клієнтів, так і великі групи гостей. Наявність просторих конференц-залів із сучасним технічним обладнанням робить готель привабливим для проведення ділових заходів, виставок і семінарів.

Діяльність підприємства регулюється його статутом, основні положення якого наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основна інформація про ДП «Готель Україна»

Показник	Значення
Повна назва	Державне підприємство «Готель Україна»
Скорочена назва	ДП «Готель Україна»
ЄДРПОУ	22926100
Юридична адреса	01001, Україна, м. Київ, вул. Інститутська, 4
Статутний капітал	1 000 грн
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Директор	Василів Богдан Михайлович
Вебсайт	https://ukraine-hotel.kiev.ua

Основними напрямами діяльності ДП «Готель Україна» є:

- надання послуг тимчасового розміщення для фізичних та юридичних осіб, а також для учасників урядових заходів;

- організація прийомів, зборів, конференцій, нарад і протокольних заходів;

- надання додаткових послуг, таких як екскурсії, оренда офісів, пральня та інші [3].

Додаткові послуги готелю відповідають вимогам сучасного туриста. У таблиці 1.2 згруповано інформацію про супутні послуги, які пропонуються гостям.

Таблиця 1.2

Супутні послуги, які пропонує ДП «Готель Україна»

Послуга	Опис
Оренда офісу	Приміщення площею 20–50 кв. м, розташовані в центрі міста
Сауна	Відпочинок із послугами професійного банщика, максимальна кількість осіб — 6
Бізнес-центр	Оснащений комп'ютерами, офісним обладнанням і доступом до Wi-Fi
Салон краси	Стрижки, зачіски, манікюр, педикюр
Парковка	Відкрита парковка на 69 місць під цілодобовою охороною
Камера зберігання	Зберігання цінностей і багажу гостей
Гардероб	Зручне місце для залишення верхнього одягу
Пральня	Послуги прання, екологічні технології та контроль якості
Ремонт одягу	Професійний ремонт одягу та взуття
Екскурсії	Відвідування унікальних місць і пам'яток Києва
Банкомат	Можливість зняття коштів у холі готелю

Висока якість обслуговування забезпечується кваліфікованим персоналом, що проходить постійні тренінги з обслуговування клієнтів. Наявність широкого спектра додаткових послуг дозволяє готелю не лише відповідати очікуванням гостей, але й забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [4].

Таким чином, ДП «Готель Україна» залишається одним із ключових гравців на ринку гостинності Києва, незважаючи на виклики, спричинені сучасними економічними та соціальними умовами.

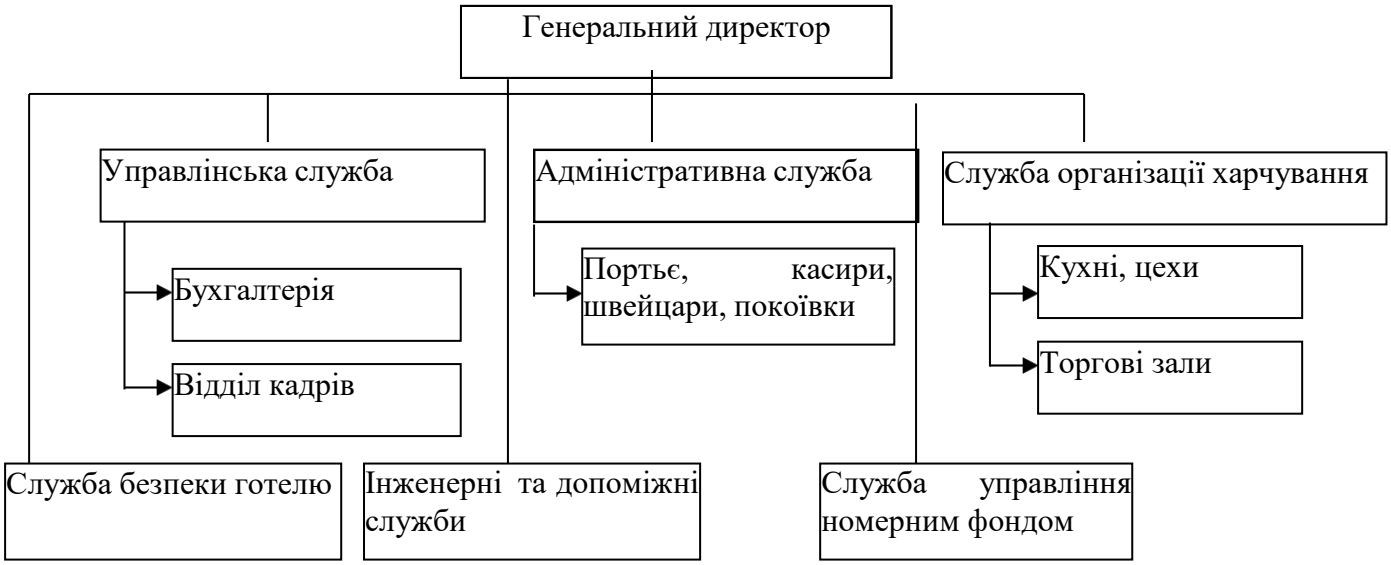

Рис 1.1. Організаційна структура управління ДП «Готель Україна»

Зовнішнє середовище є важливим елементом, який суттєво впливає на діяльність ДП «Готель Україна». Його аналіз дозволяє визначити ключові фактори, що формують умови функціонування підприємства, а також встановити можливості та загрози, які виникають у процесі роботи. Для цього використовується PESTLE-методологія, що включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти.

Політична ситуація в Україні залишається складною через повномасштабну військову агресію російської федерації. Введення воєнного стану, що супроводжується запровадженням комендантської години, суттєво вплинуло на туристичний сектор і діяльність готельного бізнесу зокрема. Через обмеження на пересування в нічний час і підвищені заходи безпеки, попит на послуги готелів у Києві значно знизився.

Однак, попри ці виклики, міжнародна підтримка України створює певні можливості. До готелю «Україна» регулярно прибувають іноземні делегації, гуманітарні місії, журналісти та представники міжнародних організацій, що забезпечує часткове збереження попиту. Це дозволяє готелю підтримувати стабільний рівень завантаженості, попри кризу в галузі туризму.

Політична підтримка міжнародних партнерів сприяє залученню іноземних делегацій і гуманітарних місій до Києва, що забезпечує постійний, хоч і обмежений, потік гостей у готелі. З іншого боку, продовження військових дій створює ризики для безпеки туристів, обмежує міжнародні авіасполучення та стримує розвиток галузі [5].

Економічна нестабільність є одним із ключових викликів для готельного бізнесу в Україні. Військові дії призвели до зростання інфляції, знецінення національної валюти та зниження платоспроможності населення. Це, своєю чергою, негативно впливає на дохідність готелів, зокрема ДП «Готель Україна».

Операційні витрати підприємства значно зросли через подорожчання енергоносіїв і підвищення тарифів на комунальні послуги. У таблиці 1.3 представлено структуру витрат підприємства за останні три роки, що ілюструє динаміку зростання витрат.

Таблиця 1.3

Структура витрат ДП «Готель Україна» за 2021–2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Утримання номерного фонду	23 500	14 800	15 200	-35,32
Комунальні послуги	15 200	17 400	18 300	+20,39
Адміністративні витрати	15 239	11 508	13 862	-9,04
Інші операційні витрати	2 125	799	414	-80,52
Разом	56 064	44 507	47 776	-14,77

Як видно з таблиці, найбільше зростання відбулося у статті «Комунальні послуги», що пояснюється подорожчанням енергоресурсів. Натомість витрати на утримання номерного фонду та адміністративні витрати скоротилися через зменшення завантаженості. Попри економічні труднощі, готель має можливість залучати новий сегмент клієнтів — внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та представників гуманітарних місій. Це дозволяє певною мірою компенсувати втрати, пов’язані зі зменшенням міжнародного туризму [3].

Для подолання економічних труднощів готель може звернутися до державних програм підтримки бізнесу або залучити міжнародні гранти на розвиток гостинності в умовах воєнного стану.

Зміни у соціально-демографічній структурі клієнтів суттєво вплинули на діяльність ДП «Готель Україна». До початку повномасштабної війни основними клієнтами готелю були міжнародні туристи та ділові мандрівники. Нині ж основний попит формують внутрішньо переміщені особи, представники державних органів та міжнародні організації. Попит на послуги готелю тепер залежить не лише від рівня комфорту, але й від забезпечення безпеки проживання. У зв’язку з цим готель удосконалив заходи безпеки та запропонував нові формати проживання, орієнтовані на довготривале перебування клієнтів.

Технологічний розвиток готельної сфери ускладнений недостатнім оновленням матеріально-технічної бази ДП «Готель Україна». Відсутність інноваційних рішень у сфері енергоефективності, недостатня автоматизація бізнес-процесів і застаріле обладнання є серйозними викликами для

підприємства. Попри це, готель активно використовує сучасні системи онлайн-бронювання, які дозволяють залучати клієнтів навіть в умовах скорочення туристичної активності. У майбутньому модернізація технологій могла б значно підвищити конкурентоспроможність готелю [6].

Законодавчі зміни, викликані воєнним станом, вплинули на роботу підприємства. Зокрема, введено нові вимоги до заходів безпеки, обмеження комендантської години та зміни в оподаткуванні. ДП «Готель Україна» також має відповідати вимогам щодо енергоефективності та пожежної безпеки, що потребує значних ресурсів. Виконання цих вимог є критично важливим для продовження роботи готелю в умовах підвищеної відповідальності.

Екологічна складова діяльності готелю набула додаткового значення в сучасних умовах. Готель розглядає можливість впровадження нових рішень для економії ресурсів, модернізації систем опалення та кондиціонування, а також впровадження програм з утилізації відходів. У таблиці 1.4 наведено основні фактори впливу зовнішнього середовища на ДП «Готель Україна».

Таблиця 1.4

Фактори впливу на систему крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна»

Фактор	Прояв у діяльності готелю	Потенційний вплив на менеджмент
Мультикультурність клієнтів	Присутність гостей із різних країн	Необхідність адаптації обслуговування до культурних норм
Іноземний персонал	Найм працівників із різних країн	Забезпечення інтеграції та ефективного спілкування
Локальні традиції	Співіснування місцевих культурних норм	Удосконалення стандартів обслуговування
Мовний бар’єр	Обмеження у спілкуванні між персоналом і гостями	Потреба у навчанні персоналу іноземним мовам

Таким чином, зовнішнє середовище створює як загрози, так і можливості для розвитку ДП «Готель Україна». Для ефективної адаптації підприємству необхідно зосередитися на модернізації матеріально-технічної бази, вдосконаленні технологій і підвищенні рівня крос-культурного менеджменту [7].

Внутрішнє середовище готелю «Україна» є важливою складовою, яка визначає ефективність його функціонування та здатність адаптуватися до зовнішніх умов. Глибокий аналіз внутрішніх факторів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки для вдосконалення. Методологія SWOT-аналізу допомагає структурувати інформацію про внутрішнє середовище готелю, враховуючи його потенційні можливості та ризики.

Однією з ключових переваг ДП «Готель Україна» є його географічне розташування. Будівля готелю знаходиться в самому центрі Києва, поруч із Майданом Незалежності. Це надає підприємству стратегічну перевагу, адже готель легко доступний для туристів, ділових гостей та урядових делегацій.

Важливою сильною стороною є усталений імідж та відомий бренд, який асоціюється з надійністю, традиційною якістю обслуговування та довготривалим перебуванням на ринку. Крім того, кваліфікований персонал готелю, який має досвід у сфері гостинності, забезпечує високу якість сервісу навіть у складних умовах.

Матеріально-технічна база готелю характеризується розвиненою інфраструктурою: понад 300 номерів різних категорій, п’ять конференц-залів із сучасним технічним забезпеченням, ресторан на 200 місць, лобі-бар, підземний паркінг і бізнес-центр. Така інфраструктура дозволяє готелю обслуговувати не лише індивідуальних клієнтів, але й корпоративні заходи, конференції та урядові зустрічі. Водночас для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно вдосконалити технологічні процеси й оновити обладнання у відповідь на сучасні виклики [8].

У таблиці 1.5 наведено розгорнутий аналіз сильних сторін готелю.

Незважаючи на численні переваги, ДП «Готель Україна» має й суттєві недоліки. Найзначущою слабкою стороною є застаріла матеріально-технічна база, яка не відповідає сучасним стандартам готельного бізнесу. Більшість номерів і загальні зони потребують капітального ремонту та модернізації.

Таблиця 1.5

Сильні сторони ДП «Готель Україна»

Елемент	Характеристика	Реалізація переваг
Географічне розташування	Центр Києва, поруч із Майданом Незалежності	Зручність для туристів, урядових делегацій і бізнесу
Матеріально-технічна база	300 номерів, ресторан, конференц-зали	Забезпечення широкого спектра послуг
Бренд	Усталена репутація, впізнаваність	Лояльність клієнтів, залучення постійних гостей
Персонал	Кваліфіковані фахівці	Забезпечення якості обслуговування
Наявність додаткових послуг	Паркінг, пральня, трансфери, екскурсії	Задоволення потреб клієнтів

Недостатня активність у соціальних мережах та відсутність системної роботи з відгуками клієнтів також є недоліком, що обмежує ефективність маркетингових кампаній. Це знижує залученість нових клієнтів, особливо серед молодіжної аудиторії, яка орієнтується на онлайн-платформи.

Проблеми з кадровою політикою, зокрема плинність кадрів, також негативно впливають на якість обслуговування. Нестабільність у сфері готельного бізнесу ускладнює утримання висококваліфікованого персоналу.

Таблиця 1.6

Слабкі сторони ДП «Готель Україна»

Елемент	Характеристика	Негативні наслідки
Матеріально-технічна база	Застарілі номери, низька енергоефективність	Зниження конкурентоспроможності
Маркетинг	Відсутність активності у соціальних мережах	Зниження впізнаваності серед молодіжної аудиторії
Кадрова політика	Плинність кадрів	Складнощі із забезпеченням стабільного сервісу
Інновації	Відсутність сучасних IT-рішень	Уповільнення розвитку

Готель має значні перспективи для розвитку, зокрема завдяки зростанню попиту на довготривале проживання внутрішньо переміщених осіб, волонтерів і представників гуманітарних місій. Крім того, міжнародна підтримка України відкриває нові можливості для співпраці з іноземними організаціями.

Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація бронювання, енергоефективні рішення та модернізація послуг, дозволить підприємству знизити витрати та підвищити привабливість для клієнтів.

Основною загрозою є продовження військових дій, які обмежують розвиток туристичного сектору та знижують кількість міжнародних туристів. Зростання конкуренції з боку інших готелів, які вже модернізували свої послуги, також є суттєвим викликом [9].

Окрім проблем із застарілою матеріально-технічною базою, готель стикається із недостатнім використанням сучасних маркетингових інструментів. Наприклад, низька активність у соціальних мережах обмежує можливості залучення молодіжної аудиторії, яка складає значну частину міжнародних туристів. Інтеграція digital-рішень може значно покращити ситуацію.

Таблиця 1.7 узагальнює можливості та загрози для готелю.

Таблиця 1.7

Можливості та загрози для ДП «Готель Україна»

Елемент	Можливості	Загрози
Ринок	Розширення спектра послуг	Зростання конкуренції
Клієнтська база	Залучення внутрішньо переміщених осіб	Зниження кількості міжнародних туристів
Технології	Впровадження інноваційних рішень	Застаріла матеріально-технічна база
Економіка	Співпраця з гуманітарними організаціями	Економічна нестабільність

SWOT-аналіз ДП «Готель Україна» показав, що підприємство має значні переваги, такі як зручне розташування, усталений бренд і кваліфікований персонал. Проте існують також серйозні виклики, зокрема застаріла матеріально-технічна база, нестача інновацій і плинність кадрів.

Для подолання слабких сторін і використання можливостей підприємству необхідно зосередитися на модернізації інфраструктури, впровадженні інноваційних технологій та активізації маркетингової діяльності. Це дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз і підвищити конкурентоспроможність

готелю на ринку.

Фінансово-економічний стан підприємства є ключовим індикатором його стійкості та ефективності. Для ДП «Готель Україна», яке функціонує в умовах економічної кризи, війни та зниження туристичної активності, аналіз фінансових показників є особливо важливим. Він дозволяє оцінити наявні ресурси, виявити основні проблеми та визначити потенційні напрями для оптимізації діяльності.

Протягом останніх трьох років фінансові показники ДП «Готель Україна» зазнали значних змін через зовнішні чинники, такі як скорочення туристичних потоків, зростання операційних витрат і вплив війни. У таблиці 1.8 наведено основні фінансові показники діяльності підприємства за період 2021–2023 років [3].

Таблиця 1.8

Динаміка основних фінансових показників ДП «Готель Україна» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (2023/2021)	Відносна зміна (2023/2021), %
Чистий дохід, тис. грн	99 599	20 670	31 948	-67 651	-67,92
Собівартість реалізації, тис. грн	79 952	34 374	28 400	-51 552	-64,47
Валовий прибуток, тис. грн	19 647	-13 704	3 548	-16 099	-81,94
Адміністративні витрати, тис. грн	15 239	11 508	13 862	-1 377	-9,04
Операційний прибуток, тис. грн	143	-26 473	-11 090	-11 233	—

Дані таблиці свідчать про значне зниження чистого доходу у 2022 році (-79,24%), що було спричинене війною та зменшенням кількості клієнтів. У 2023 році відбулося часткове відновлення, але рівень доходу залишається значно нижчим за довоєнний. Собівартість реалізованих послуг скоротилася, проте це пояснюється зменшенням завантаженості номерного фонду.

Валовий прибуток у 2022 році був від'ємним, що свідчить про перевищення витрат над доходами. У 2023 році ситуація дещо покращилася, проте рівень рентабельності все ще є недостатнім для забезпечення сталого розвитку.

Горизонтальний аналіз витрат дозволяє оцінити зміни в структурі операційних витрат підприємства. У таблиці 1.9 представлено динаміку основних статей витрат за 2021–2023 роки.

Таблиця 1.9

Горизонтальний аналіз витрат ДП «Готель Україна» за 2021–2023 роки, тис. грн

Вид витрат	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (2023/2021)	Відносна зміна (2023/2021), %
Утримання номерного фонду	23 500	14 800	15 200	-8 300	-35,32
Комунальні послуги	15 200	17 400	18 300	+3 100	+20,39
Адміністративні витрати	15 239	11 508	13 862	-1 377	-9,04
Інші операційні витрати	2 125	799	414	-1 711	-80,52
Разом	56 064	44 507	47 776	-8 288	-14,77

Найбільше зростання відбулося у витратах на комунальні послуги (+20,39%), що пов'язано з підвищенням тарифів на енергоресурси.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити частку кожної статті доходів і витрат у загальних фінансових показниках. У таблиці 1.10 наведено структуру доходів і витрат за 2023 рік.

Таблиця 1.10

Вертикальний аналіз структури доходів і витрат ДП «Готель Україна» за 2023 рік, %

Показник	Сума, тис. грн	Частка у доходах, %
Чистий дохід	31 948	100,0
Собівартість реалізації	28 400	88,9
Адміністративні витрати	13 862	43,4
Інші операційні витрати	414	1,3
Чистий прибуток	-11 090	-34,7

Дані вертикального аналізу свідчать про те, що найбільшу частку витрат займає собівартість реалізованих послуг (88,9%), що включає витрати на утримання номерного фонду, оплату праці та комунальні послуги.

SWOT-аналіз фінансового стану ДП «Готель Україна» дозволяє визначити основні переваги та недоліки, а також зовнішні фактори, які можуть впливати на фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 1.11

SWOT-аналіз фінансово-економічного стану ДП «Готель Україна»

Елемент	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
Фінансова стабільність	Прозора фінансова звітність	Низька рентабельність
Управління витратами	Контроль адміністративних витрат	Високі комунальні витрати
Елемент	**Можливості**	**Загрози**
Інвестиції	Залучення іноземного капіталу	Обмежений доступ до фінансування
Ринок	Підтримка гуманітарних організацій	Конкуренція з іншими готелями

Фінансово-економічний стан ДП «Готель Україна» характеризується значними викликами, спричиненими війною та економічною кризою. Основними проблемами залишаються скорочення доходів і високі операційні витрати. Покращення фінансового стану можливе за рахунок оптимізації витрат, використання програм енергоефективності, впровадження інновацій у менеджмент і диверсифікації клієнтської бази, зокрема шляхом активної співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями.

Однак підприємство має потенціал для розвитку завдяки прозорості фінансової звітності, контролю витрат та можливості залучення іноземних інвестицій. Для покращення фінансових результатів необхідно зосередитися на оптимізації витрат, модернізації інфраструктури та розширенні спектра послуг.

Крос-культурне середовище відіграє важливу роль у діяльності ДП «Готель Україна», адже підприємство обслуговує клієнтів із різними культурними традиціями, менталітетом, соціальними та релігійними поглядами. В умовах сучасної глобалізації та зростання туристичних потоків ефективне управління багатокультурністю є ключовим чинником

конкурентоспроможності готелю.

Багатокультурне середовище створює як можливості, так і виклики для готелю. Воно впливає на всі аспекти діяльності: організацію роботи персоналу, надання послуг клієнтам, створення комфортних умов проживання та комунікацію. Аналіз культурних аспектів допомагає зрозуміти специфіку роботи в цьому середовищі, визначити проблеми та розробити шляхи їх вирішення.

Клієнтська база ДП «Готель Україна» є багатокультурною та включає гостей із різних країн і соціальних груп. До початку повномасштабної війни основними клієнтами були міжнародні туристи та ділові мандрівники, які приїжджали до Києва на конференції, бізнес-форуми та виставки [10].

Сьогодні структура клієнтської бази суттєво змінилася. Основними категоріями гостей стали:

- Представники гуманітарних місій, міжнародних організацій та журналісти.

- Внутрішньо переміщені особи, які шукають тимчасове житло.

- Українські бізнесмени, які організовують корпоративні заходи або короткостроково відвідують столицю.

Кожна категорія клієнтів має свої специфічні очікування щодо обслуговування, які обумовлені їхнім культурним та соціальним бекграундом. У таблиці 1.12 наведено характеристику основних груп клієнтів ДП «Готель Україна» та їхні культурні особливості.

Таблиця 1.12

Культурні особливості клієнтів ДП «Готель Україна»

Група клієнтів	Характеристика	Особливості поведінки	Вплив на обслуговування
Гості зі Східної Азії (Китай, Японія, Корея)	Пріоритет уваги до деталей, ввічливість	Потреба в індивідуалізованому підході	Необхідність врахування культурних традицій
Європейські туристи	Очікування чітких стандартів, орієнтація на комфорт	Прямолінійність, очікування швидкої реакції	Підтримання високих міжнародних стандартів

Представники гуманітарних місій	Акцент на безпеці, функціональність житлових умов	Зосередженість на простоті, тривалий термін проживання	Забезпечення базових потреб, інтеграція до графіка гостей
Внутрішньо переміщені особи	Чутливість до вартості послуг, потреба в комфорті	Можливість компромісів у додаткових послугах	Гнучке ціноутворення, знижки
Державні делегації	Високі вимоги до протоколу, конфіденційності	Формальність, дотримання державних норм	Підвищена увага до організації заходів

Персонал готелю також працює у багатокультурному середовищі, що вимагає від співробітників високого рівня комунікативних навичок, толерантності та розуміння культурних відмінностей. Для ДП «Готель Україна» ключовим викликом є подолання мовних бар'єрів і забезпечення відповідності міжнародним стандартам обслуговування [11].

Зараз готель активно працює над підвищенням кваліфікації персоналу шляхом організації тренінгів із крос-культурної комунікації, навчання іноземним мовам та впровадження стандартів міжнародного етикету. Водночас наявність працівників із різних культурних груп допомагає забезпечити обслуговування гостей відповідно до їхніх потреб.

Для гостей із різних культур важливо враховувати їхні специфічні очікування. Наприклад, клієнти з країн Близького Сходу часто звертають увагу на забезпечення приватності та адаптацію меню до їхніх гастрономічних уподобань. Європейські туристи, навпаки, очікують чітких стандартів обслуговування та екологічності в організації проживання.

Таблиця 1.13 відображає основні виклики та можливості роботи персоналу у багатокультурному середовищі.

Таблиця 1.13

Ключові виклики та можливості роботи персоналу ДП «Готель Україна»

Фактор	**Прояв у роботі персоналу**	**Вплив на ефективність обслуговування**	**Шляхи вирішення**
Мовний бар'єр	Гості не завжди володіють англійською чи	Можливі непорозуміння у процесі бронювання	Навчання персоналу іноземним мовам

	українською	та сервісу	
Відмінності у культурних традиціях	Різні очікування щодо поведінки та етикету	Ризик конфліктних ситуацій	Проведення тренінгів із міжкультурного етикету
Високі стандарти міжнародних гостей	Потреба відповідати стандартам обслуговування	Необхідність модернізації матеріальної бази	Запровадження систем якості
Толерантність	Персонал стикається з різними запитами гостей	Важливість уникнення дискримінацій	Розробка стандартів роботи в багатокультурному середовищі

Крос-культурне середовище створює низку викликів для ДП «Готель Україна». Основними з них є:

1. Відсутність автоматизованих рішень для усунення мовних бар’єрів, наприклад, використання електронних перекладачів у роботі з клієнтами.
2. Недостатній рівень інтеграції культурних аспектів у стандарти обслуговування.
3. Нестача програм мотивації для персоналу, який працює у складних умовах.

Рекомендується запровадити систематичні тренінги для персоналу з основ міжкультурної комунікації, а також створити базу знань про культурні особливості основних груп клієнтів. Використання сучасних цифрових рішень, таких як автоматизовані системи перекладу, допоможе уникнути мовних бар’єрів.

Водночас багатокультурність відкриває значні можливості для розвитку, зокрема:

- Створення спеціалізованих послуг для окремих культурних груп.
- Впровадження цифрових технологій, які допоможуть усунути мовні та культурні бар’єри.
- Підвищення репутації готелю через адаптацію до потреб клієнтів із різних країн.

Аналіз крос-культурного середовища ДП «Готель Україна» показав, що багатокультурність є невід’ємною частиною роботи готелю. Вона створює

значні виклики для організації роботи персоналу, але водночас відкриває можливості для розвитку та вдосконалення стандартів обслуговування.

Інтеграція крос-культурного менеджменту в усі аспекти діяльності підприємства, включаючи навчання персоналу, модернізацію послуг і впровадження сучасних технологій, дозволить готелю посилити свої позиції на ринку та задовольнити очікування гостей із різних країн [12].

Таким чином, багатокультурність клієнтської бази та персоналу створює як виклики, так і значні можливості для розвитку готелю. Впровадження стратегій крос-культурного менеджменту, зокрема покращення комунікаційних навичок персоналу, адаптація сервісу до потреб різних культурних груп і використання сучасних технологій, дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити високу якість послуг для гостей із різних країн.

1.2. Оцінка ефективності системи крос-культурного менеджменту на підприємстві.

Сильні сторони системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» є ключовими елементами, які забезпечують ефективність управління багатокультурністю. Ці сильні сторони формуються через поєднання стратегічного розташування, високої кваліфікації персоналу, широкого спектра послуг і відповідності міжнародним стандартам гостинності.

Вигідне розташування готелю в самому центрі Києва є однією з його ключових стратегічних переваг. ДП «Готель Україна» приваблює як туристів, так і ділових гостей завдяки безпосередній близькості до Майдану Незалежності, урядових установ, основних культурних і туристичних об’єктів. Це забезпечує стабільний потік клієнтів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю.

Для туристів центральне розташування готелю дозволяє зручно дістатися до найвідоміших пам’яток столиці, зокрема Софійського собору, Андріївського узвозу та Національної опери України. Для ділових гостей важливим є

сусідство з основними бізнес-центрами та урядовими офісами, що створює зручні умови для організації зустрічей, конференцій і ділових заходів.

Готель має в своєму розпорядженні кваліфікований персонал, який забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів із різних культурних груп. Співробітники проходять регулярні тренінги з крос-культурної комунікації, що дозволяє враховувати культурні особливості гостей [13].

Персонал ресторану готелю, наприклад, адаптує меню під гастрономічні уподобання клієнтів із різних регіонів світу, включаючи страви для вегетаріанців, халяльну або кошерну кухню. Співробітники рецепції володіють англійською мовою, а також мають базові знання інших популярних мов, таких як німецька або китайська, що значно покращує рівень комунікації.

Готель має розвинену матеріально-технічну базу, яка дозволяє надавати високоякісні послуги для різних категорій клієнтів. До послуг гостей понад 300 номерів різних категорій, сучасні конференц-зали для проведення ділових заходів і ресторан на 200 місць, який ідеально підходить як для індивідуальних гостей, так і для великих груп. Зручне зонування приміщень сприяє комфортному перебуванню та організації колективних заходів.

Особливою перевагою готелю є здатність адаптувати свої послуги до потреб клієнтів із різних культурних груп. Наприклад, для гостей із країн Близького Сходу забезпечується конфіденційність і спеціальне меню, яке відповідає їхнім релігійним вимогам. Європейські гості цінують екологічні ініціативи готелю, такі як утилізація відходів та енергоефективні рішення.

Для підвищення рівня задоволеності клієнтів готель також впроваджує додаткові сервіси, такі як трансфери, екскурсії та камери зберігання, що полегшують перебування гостей у столиці.

У таблиці 1.14 представлено детальний аналіз ключових сильних сторін системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» та їхній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.14

Аналіз сильних сторін системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна»

Сильна сторона	Опис	Вплив на діяльність підприємства
Вигідне розташування	Центр Києва, близькість до Майдану Незалежності та ключових об'єктів	Залучення туристів, урядових делегацій і ділових гостей
Кваліфікований персонал	Професійні тренінги з міжкультурної комунікації	Підвищення якості обслуговування та формування позитивного іміджу серед гостей
Розвинена інфраструктура	Конференц-зали, ресторан, бізнес-центр, додаткові сервіси	Розширення цільової аудиторії та задоволення потреб різних категорій клієнтів
Гнучкість сервісу	Адаптація обслуговування до культурних особливостей гостей	Підвищення лояльності клієнтів і зростання рівня їхньої задоволеності
Міжнародні стандарти	Відповідність сучасним стандартам гостинності	Підвищення довіри серед міжнародних партнерів і гостей

Для наочності оцінки сильних сторін системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» дані подано у вигляді діаграми.

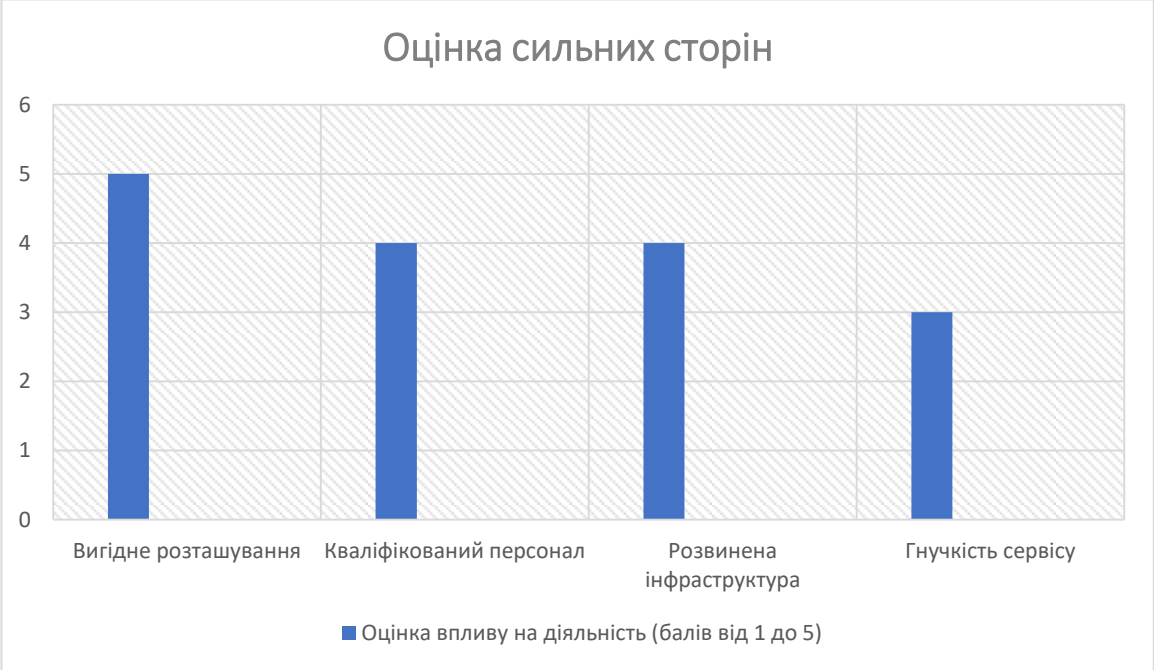

Рис. 1.1. Оцінка сильних сторін системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна»

Як видно з діаграми (Рис. 1.1), найбільшою конкурентною перевагою є вигідне розташування готелю. Водночас адаптивність сервісу має нижчі показники, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення в цій сфері.

Завдяки ефективному використанню цих сильних сторін ДП «Готель Україна» зміцнює свої позиції на ринку, підвищує якість обслуговування та забезпечує стабільне зростання клієнтської бази. Подальший розвиток цих переваг сприятиме розширенню ринкових можливостей і підвищенню прибутковості підприємства.

Система крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна», незважаючи на наявність позитивних аспектів, має низку недоліків, які впливають на ефективність роботи в багатокультурному середовищі. Глибоке розуміння цих проблем дозволяє визначити напрями вдосконалення системи управління та забезпечити підприємству конкурентоспроможність.

Попри розвинену інфраструктуру, матеріально-технічна база готелю потребує оновлення для забезпечення ще вищого рівня комфорту для гостей. Частина номерного фонду та технічне обладнання, зокрема системи кондиціонування й опалення, вимагають модернізації для відповідності міжнародним стандартам. Оновлення інтер'єрів номерів і модернізація конференц-залів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готелю та покращенню якості обслуговування клієнтів [13].

У таблиці 1.15 представлено порівняння технічного забезпечення готелю «Україна» з середніми показниками сучасних міжнародних готелів.

Таблиця 1.15.

Порівняння матеріально-технічного забезпечення ДП «Готель Україна» із середніми стандартами міжнародних готелів

Параметр	ДП «Готель Україна»	Міжнародні стандарти	Відхилення
Оснащення номерів	Системи кондиціонування старого зразка	Енергоефективні системи	-25% ефективності
Конференц-зали	Наявність базового обладнання	Сучасні мультимедійні рішення	Відсутність 60% необхідного
Інтер’єр номерів	Меблі радянського зразка	Сучасний дизайн, ергономіка	За строком експлуатації

Для наочності порівняння технічного забезпечення готелю «Україна» із середніми стандартами міжнародних готелів використано груповану стовпчикову діаграму.

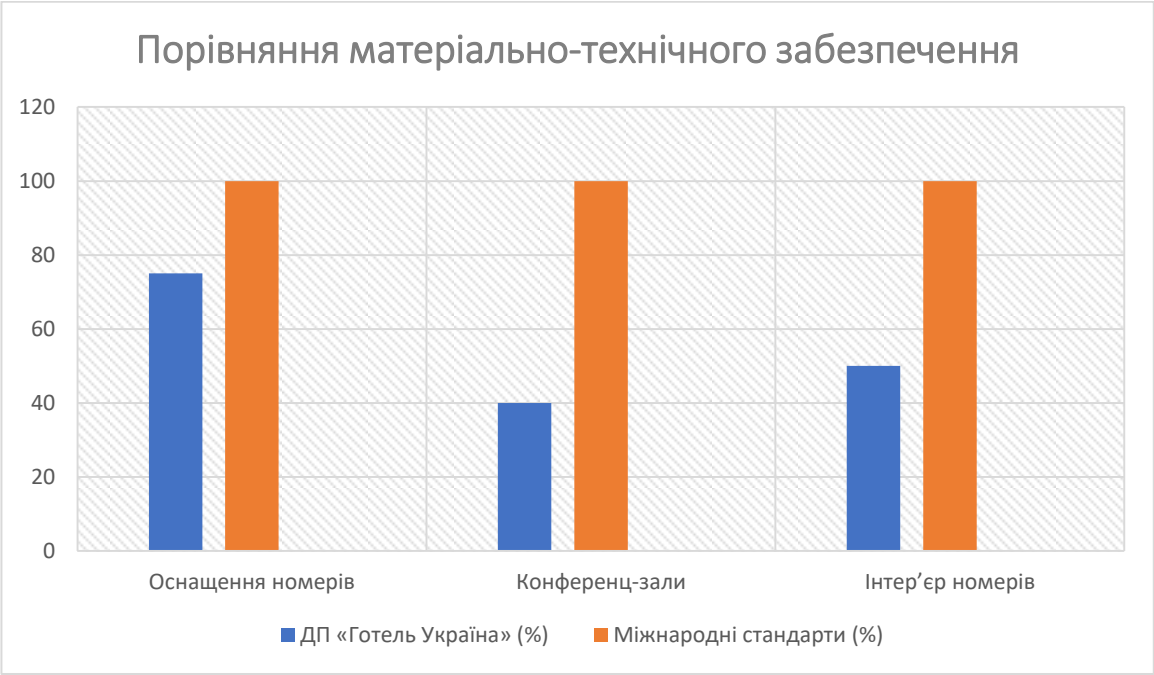

Рис. 1.2. Порівняння матеріально-технічного забезпечення ДП «Готель Україна» із міжнародними стандартами

Діаграма (Рис. 1.2) показує значне відставання готелю у сфері оснащення конференц-залів і дизайну номерів. Це підкреслює необхідність модернізації матеріально-технічної бази.

Такі обмеження знижують привабливість готелю для міжнародних гостей, які очікують високий рівень комфорту та сучасних рішень.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня підготовка персоналу у сфері міжкультурної комунікації. Зокрема, рівень володіння іноземними мовами серед працівників, особливо англійською, залишається недостатнім. Це значно ускладнює взаємодію з іноземними клієнтами, які становлять значну частку клієнтської бази готелю.

Попри високий рівень кваліфікації персоналу та впровадження елементів крос-культурного менеджменту, окремі аспекти обслуговування потребують вдосконалення. Зокрема, недостатнє володіння деякими популярними іноземними мовами (китайська, арабська, німецька) створює певні бар'єри в

комунікації з окремими групами гостей. Для підвищення якості обслуговування доцільно організувати інтенсивні курси іноземних мов для персоналу й інтегрувати цифрові рішення, зокрема автоматизовані перекладачі.

Окрім того, готель може покращити врахування культурних особливостей гостей. Наприклад, у ресторанах варто запровадити спеціалізовані меню для гостей із певними харчовими обмеженнями (вегетаріанські страви, страви халяль і кошер). Також доцільно облаштувати спеціальні місця для релігійних обрядів або усамітнення, що створить комфортніші умови для відвідувачів із країн Близького Сходу та Азії.

Крім того, стандарти обслуговування персоналу часто не враховують культурних нюансів поведінки гостей із різних країн. Наприклад, європейські туристи очікують високої швидкості виконання послуг, а гості з Азії — ввічливого та уважного ставлення. Відсутність знань про ці особливості може призводити до зниження рівня задоволеності клієнтів.

Недостатня активність у соціальних мережах та відсутність системної роботи з міжнародними платформами бронювання обмежує можливості залучення клієнтів. Готель має слабку присутність на популярних туристичних сайтах, таких як TripAdvisor або Booking.com, а його цифровий контент (фото, відео) виглядає застарілим [14,15].

У табл. 1.16 проаналізовано рівень цифрової активності ДП «Готель Україна» у порівнянні з основними конкурентами на ринку готельних послуг Києва.

Таблиця 1.16.

Оцінка цифрової активності ДП «Готель Україна» та його конкурентів

Показник	ДП «Готель Україна»	Конкуренти	Різниця у показниках
Наявність сторінки в соцмережах	Є профіль, але неактивний	Активні акаунти в Instagram, Facebook	-70% охоплення аудиторії
Оцінка на TripAdvisor	3,5/5	4,7/5	Недостатній рівень рейтингу
Кількість онлайн-відгуків	150	1 200+	Менша довіра клієнтів

Так, відсутність професійного підходу до маркетингової стратегії обмежує залучення нових клієнтів, особливо серед молодіжної аудиторії, яка орієнтується на цифровий контент.

Аналіз слабких сторін системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна» свідчить про необхідність негайного вдосконалення матеріально-технічної бази, покращення мовної підготовки персоналу, адаптації послуг до культурних потреб клієнтів і модернізації маркетингових інструментів. Рішення цих проблем сприятиме підвищенню якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій готелю на ринку.

Зовнішні фактори суттєво впливають на ефективність функціонування системи крос-культурного менеджменту ДП «Готель Україна». Зокрема, політична нестабільність і економічні виклики вимагають оперативної адаптації управлінських підходів для збереження конкурентоспроможності.

Воєнна агресія Російської Федерації створила значні ризики для туристичного сектору України. Впровадження воєнного стану, комендантської години та посилення заходів безпеки призвели до зменшення потоку міжнародних туристів. Водночас зросла потреба в обслуговуванні нових клієнтів — представників міжнародних організацій, гуманітарних місій і журналістів. Це відкриває нові можливості для вдосконалення крос-культурного менеджменту, зокрема шляхом адаптації сервісів до потреб цієї аудиторії та підвищення стандартів безпеки [16].

У таблиці 1.17 представлено основні політичні чинники, які впливають на діяльність готелю.

Таблиця 1.17.

Політичні фактори впливу на ДП «Готель Україна»

Політичний чинник	Прояв у діяльності готелю	Потенційний вплив на менеджмент
Воєнний стан	Запровадження комендантської години	Зниження туристичної активності
Міжнародна підтримка України	Залучення делегацій гуманітарних місій	Стимулювання попиту на проживання

Урядова політика у сфері туризму	Відсутність державних програм підтримки	Зменшення інвестиційної привабливості
Нормативні вимоги безпеки	Встановлення нових стандартів для підприємств	Підвищення витрат на заходи безпеки

Економічна криза, спричинена війною, значно вплинула на доходи підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Основними проблемами є високий рівень інфляції, зростання тарифів на енергоносії та зниження платоспроможності населення. У таких умовах готель змушений зосередитися на оптимізації витрат, залученні нових клієнтів та адаптації до змін на ринку.

У таблиці 1.18 наведено структуру основних економічних факторів, які впливають на роботу підприємства.

Таблиця 1.18.

Економічні фактори впливу на ДП «Готель Україна»

Економічний чинник	Прояв у діяльності готелю	Потенційний вплив
Інфляція	Зростання цін на послуги та товари	Підвищення операційних витрат
Тарифи на енергоносії	Подорожчання комунальних послуг	Збільшення частки витрат у собівартості
Валютна нестабільність	Зміни курсу національної валюти	Ускладнення закупівлі імпортного обладнання
Попит на готельні послуги	Зниження через економічні труднощі	Зменшення доходів

Соціально-демографічний портрет клієнтів ДП «Готель Україна» зазнав суттєвих змін унаслідок воєнних дій. Якщо до 2022 року основними гостями були міжнародні туристи та бізнесмени, то нині готель переважно обслуговує внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, представників гуманітарних місій і журналістів.

Це потребує гнучкої адаптації сервісів, зокрема впровадження доступних тарифів, облаштування номерів для тривалого проживання та посилення заходів безпеки. Також важливо забезпечити якісний зв’язок і зручну логістику для представників медіа та бізнесу. У таблиці 1.19 подано оновлену характеристику основних груп клієнтів готелю та їхні ключові вимоги до обслуговування.

Таблиця 1.19.

Соціально-демографічна структура клієнтів ДП «Готель Україна»

Група клієнтів	Основні характеристики	Вимоги до обслуговування
Внутрішньо переміщені особи	Тимчасове проживання, бюджетні варіанти	Доступна ціна, комфортні умови, гнучкі тарифи
Гуманітарні місії	Довгострокове проживання, функціональність	Безпека, організація побутових умов, підтримка 24/7
Журналісти	Короткострокове проживання, мобільність	Швидкісний інтернет, зручна логістика, робочі зони
Українські бізнесмени	Проведення ділових заходів	Сучасні конференц-зали, послуги кейтерингу, технічне забезпечення

Для аналізу соціально-демографічної структури клієнтів ДП «Готель Україна» дані подано у вигляді стовпчикової діаграми.

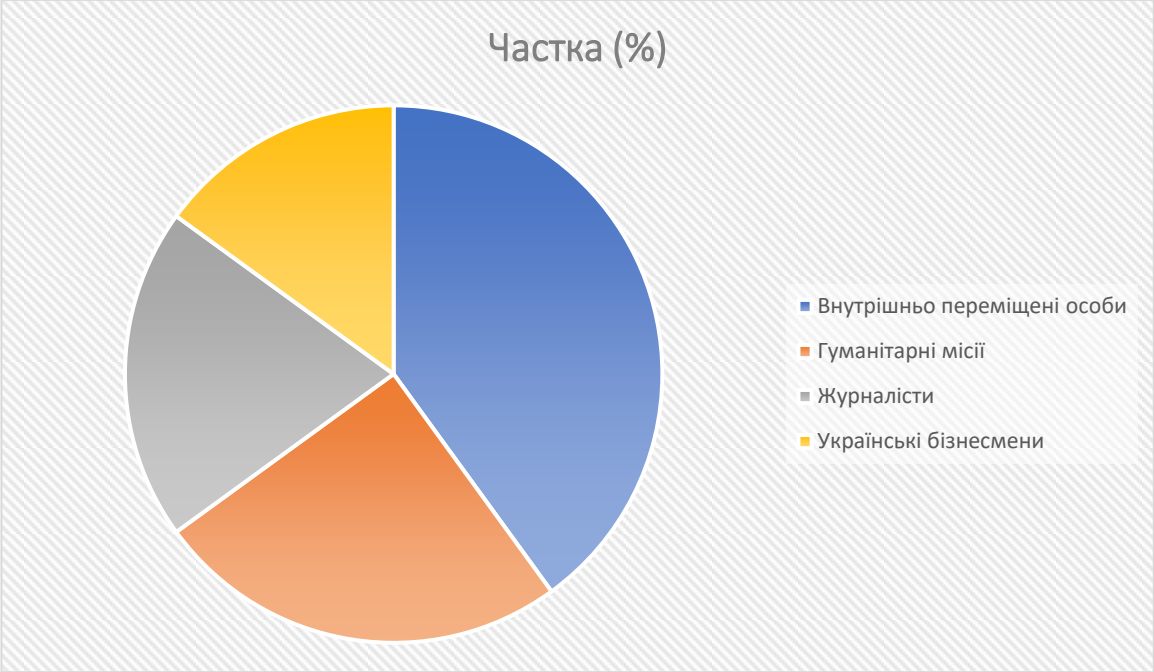

Рис. 1.3. Соціально-демографічна структура клієнтів ДП «Готель Україна»

З діаграми (Рис. 1.4) видно, що найбільшу частку клієнтів готелю становлять внутрішньо переміщені особи, що вимагає адаптації сервісу під їхні потреби.

Технологічний розвиток є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності готелю. Сучасні системи автоматизації бронювання, електронні платіжні рішення, інтеграція CRM-систем та використання чат-ботів для комунікації з клієнтами є перспективними напрямами розвитку.

У таблиці 1.20 представлено ключові можливості впровадження технологій у ДП «Готель Україна».

Таблиця 1.20.

Технологічні можливості для ДП «Готель Україна»

Напрямок технологій	Можливі рішення	Очікуваний результат
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження систем CRM	Підвищення якості комунікації з клієнтами
Системи бронювання	Інтеграція онлайн-платформ	Збільшення обсягу прямих бронювань
Енергоефективні технології	Використання LED-освітлення	Скорочення витрат на електроенергію
Цифровізація взаємодії	Використання мобільних додатків	Зручність для клієнтів, підвищення лояльності

Зростаюча увага до екологічних питань стимулює готель до впровадження «зелених» технологій. Наприклад, використання енергоефективного обладнання, встановлення станцій сортування сміття та впровадження програм енергозбереження.

У таблиці 1.21 показано потенційні екологічні заходи для ДП «Готель Україна».

Таблиця 1.21.

Екологічні заходи для ДП «Готель Україна»

Напрямок	Можливі заходи	Потенційний ефект
Енергоефективність	Модернізація систем опалення та кондиціонування	Скорочення витрат
Утилізація відходів	Встановлення систем сортування	Покращення екологічного іміджу
Використання відновлювальної енергії	Встановлення сонячних батарей	Скорочення енергозалежності
Водозбереження	Встановлення сучасних систем обліку	Зменшення споживання ресурсів

Відповідно, зовнішнє середовище створює як виклики, так і можливості для ДП «Готель Україна». Війна та економічна нестабільність стали серйозними випробуваннями для підприємства, однак правильна адаптація до змін, впровадження сучасних технологій та розвиток «зелених» ініціатив

дозволять не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити довгостроковий розвиток.

Для підвищення ефективності роботи готелю необхідно активізувати співпрацю з міжнародними організаціями, впроваджувати енергоефективні рішення та розробляти нові формати послуг, що відповідають сучасним запитам клієнтів.

Культурне розмаїття стало однією з ключових характеристик сучасного бізнесу, особливо у сфері готельно-ресторанного господарства, де успіх залежить від уміння задовольнити потреби різних клієнтських груп. Для ДП «Готель Україна», розташованого в центрі Києва, ефективне управління багатокультурним середовищем є стратегічним фактором розвитку.

З урахуванням збільшення кількості міжнародних гостей, зокрема представників гуманітарних місій, журналістів і бізнесменів, готель потребує впровадження гнучких управлінських підходів. Це включає:

- проведення тренінгів для персоналу з міжкультурної комунікації;
- адаптацію сервісів до культурних і релігійних особливостей гостей (спеціалізоване меню, облаштування зон для усамітнення);
- розширення мовної підтримки через залучення багатомовного персоналу та інтеграцію цифрових перекладачів.

Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня обслуговування, зміцненню репутації готелю та розширенню клієнтської бази.

Культурне розмаїття формує позитивний імідж підприємства, сприяє залученню нових клієнтів, підвищує якість обслуговування та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Разом із тим, відсутність належного управління культурним аспектом може призвести до конфліктів, зниження ефективності роботи персоналу та втрати клієнтів [17].

Культурне розмаїття впливає на всі рівні організаційної структури ДП «Готель Україна»: від топменеджменту до рядових співробітників. Воно включає такі аспекти, як мовний бар’єр, різниця в менталітеті, культурні традиції, соціальні та релігійні відмінності.

У таблиці 1.22 представлено основні прояви культурного розмаїття у роботі персоналу готелю.

Таблиця 1.22.

Основні прояви культурного розмаїття у роботі персоналу ДП «Готель Україна»

Аспект впливу	Прояв у роботі персоналу	Потенційний ефект	Шляхи вирішення
Мовний бар'єр	Труднощі у спілкуванні з клієнтами з Азії, Близького Сходу	Зниження задоволеності клієнтів	Організація мовних курсів для персоналу
Різниця в менталітеті	Відмінності в очікуваннях щодо обслуговування	Ризик непорозумінь	Проведення тренінгів із крос-культурної комунікації
Релігійні традиції	Вплив на графік роботи (пост, святкові дні)	Адаптація до культурних уподобань	Гнучке планування робочих змін
Культурні норми поведінки	Різні стандарти етикету серед клієнтів і персоналу	Ризик конфліктів	Введення кодексу етики
Гендерні стереотипи	Різне ставлення до ролі жінок у бізнесі	Конфлікти у колективі	Розробка програм гендерної рівності

Багатокультурне середовище створює численні виклики, серед яких:

1. Недостатня мовна компетенція персоналу. Обмежене знання іноземних мов серед працівників готелю ускладнює взаємодію з клієнтами.

2. Культурні конфлікти. Різні підходи до етикету чи соціальної взаємодії між клієнтами та співробітниками можуть спричиняти конфлікти.

3. Відсутність адаптованих стандартів обслуговування. Універсальні підходи часто не враховують специфічні потреби окремих культурних груп.

4. Плинність кадрів. Через емоційне навантаження, викликане крос-культурними викликами, працівники часто змінюють місце роботи.

У таблиці 1.23 наведено основні проблеми, що виникають у процесі управління персоналом у багатокультурному середовищі, та їхній вплив на роботу готелю.

Таблиця 1.23.

Основні виклики в управлінні культурним розмаїттям у ДП «Готель Україна»

Виклик	Прояв на практиці	Потенційний наслідок	Можливі заходи для подолання
Обмежений рівень знання мов	Ускладнене спілкування з іноземними клієнтами	Низька задоволеність сервісом	Запуск курсів іноземних мов
Конфлікти через різні менталітети	Виникнення конфліктів серед персоналу	Зниження мотивації працівників	Проведення тренінгів із культурного розуміння
Гендерна нерівність	Неприйняття гендерної рівності серед частини клієнтів	Труднощі в організації роботи	Розробка стандартів гендерної політики
Відсутність стандартів адаптації	Неврахування особливостей клієнтів із різних країн	Зменшення лояльності клієнтів	Інтеграція крос-культурних стандартів

Багатокультурне середовище створює численні можливості для розвитку готелю. Врахування культурних особливостей дозволяє формувати унікальний клієнтський досвід, який сприяє зростанню лояльності клієнтів. Крім того, інтеграція працівників із різних культур може сприяти обміну досвідом і покращенню якості обслуговування.

У таблиці 1.24 наведено основні можливості, які відкриваються перед ДП «Готель Україна» завдяки культурному розмаїттю.

Таблиця 1.24.

Можливості розвитку через культурне розмаїття у ДП «Готель Україна»

Можливість	Потенційний ефект	Інструменти реалізації
Формування унікального досвіду	Підвищення задоволеності клієнтів	Розробка індивідуалізованих послуг
Розширення клієнтської бази	Залучення нових сегментів клієнтів	Запуск маркетингових кампаній
Вдосконалення роботи персоналу	Обмін досвідом між працівниками	Найм працівників із різних культур
Підвищення репутації готелю	Зростання довіри серед міжнародних клієнтів	Впровадження стандартів культурної адаптації

Для ефективного використання можливостей, створених культурним розмаїттям, ДП «Готель Україна» може зосередитися на таких напрямах:

1. Курси з міжкультурної комунікації та управління конфліктами допоможуть персоналу краще працювати з клієнтами різних культур.

2. Вивчення найбільш поширених мов серед клієнтів (арабської, китайської, німецької) сприятиме усуненню бар'єрів.

3. Включення культурних особливостей до внутрішніх регламентів.

4. Програми винагородження за досягнення в крос-культурній комунікації та надання якісного сервісу.

У таблиці 1.25 наведено напрями вдосконалення управління персоналом і їхній очікуваний вплив.

Таблиця 1.25.

Напрями вдосконалення управління персоналом у багатокультурному середовищі

Напрямок вдосконалення	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації
Навчання міжкультурної комунікації	Зниження конфліктів, підвищення якості сервісу	Проведення регулярних тренінгів
Мовна підготовка	Покращення взаємодії з клієнтами	Організація курсів із вивчення іноземних мов
Інтеграція крос-культурних стандартів	Підвищення задоволеності клієнтів	Створення бази знань про культурні особливості
Мотивація персоналу	Зниження плинності кадрів	Розробка програм винагород

Так, культурне розмаїття є важливим стратегічним ресурсом для ДП «Готель Україна». Ефективне управління цим аспектом дозволяє покращити якість обслуговування, підвищити лояльність клієнтів і зміцнити репутацію готелю. Впровадження програм навчання, підвищення мовної компетенції та розробка нових стандартів дозволить готелю використовувати культурне розмаїття як конкурентну перевагу та забезпечити сталий розвиток на міжнародному ринку [18].

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП "ГОТЕЛЬ УКРАЇНА"

2.1. Розробка заходів щодо оптимізації крос-культурного менеджменту.

Однією з ключових складових успішного впровадження крос-культурного менеджменту є вдосконалення підготовки персоналу. У багатокультурному середовищі, в якому працює ДП «Готель Україна», кваліфікований персонал, здатний ефективно комунікувати з клієнтами з різних країн та культур, є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Саме тому питання підвищення рівня міжкультурної компетенції працівників та вдосконалення їхніх мовних навичок займає центральне місце в стратегії розвитку готелю.

З огляду на аналіз, проведений у попередніх розділах, було визначено декілька напрямів вдосконалення підготовки персоналу. Ці заходи спрямовані на вирішення ключових проблем, зокрема недостатнього рівня володіння іноземними мовами, низької обізнаності щодо культурних особливостей клієнтів та відсутності системних програм з міжкультурної комунікації.

Сучасний готельний бізнес вимагає від працівників не лише професійних знань, а й високого рівня комунікативних навичок. Для покращення цього аспекту планується впровадження спеціалізованих навчальних програм із міжкультурної комунікації [19].

Навчальні курси будуть зосереджені на таких темах:

- Основи етикету для роботи з клієнтами з різних культур.

- Розуміння особливостей менталітету основних груп клієнтів (європейців, азіатів, арабів тощо).

- Управління конфліктами, пов'язаними з культурними непорозуміннями.

Програми будуть розроблені у співпраці з міжнародними експертами у

сфері крос-культурного менеджменту, що дозволить врахувати світові стандарти обслуговування. Крім того, для персоналу будуть організовані регулярні тренінги, воркшопи та рольові ігри, які допоможуть відпрацювати нові навички на практиці.

У таблиці 2.1 наведено детальний план програми навчання з міжкультурної комунікації.

Таблиця 2.1.

План програми навчання з міжкультурної комунікації

№	Назва модуля	Трива-лість (годин)	Очікуваний результат
1	Основи міжкультурної комунікації	6	Формування базових знань про культурні особливості клієнтів.
2	Практичні аспекти крос-культурного етикету	8	Вміння адаптувати стиль спілкування до потреб клієнтів.
3	Управління конфліктами	6	Зменшення кількості конфліктних ситуацій через культурні розбіжності.
4	Рольові ігри та симуляції	10	Практичне відпрацювання навичок у роботі з клієнтами.

Недостатній рівень володіння іноземними мовами є одним із ключових викликів для персоналу ДП «Готель Україна». Враховуючи сучасні тенденції туристичного ринку, знання англійської мови є обов’язковим стандартом для працівників у сфері гостинності. Крім того, у зв’язку з географічною структурою клієнтів готелю, доцільно запровадити навчання китайській, арабській та німецькій мовам.

Для цього пропонується запровадити інтенсивні курси іноземних мов для персоналу, зокрема:

- Організувати заняття двічі на тиждень у зручний для співробітників час.
- Залучити професійних викладачів або носіїв мови.
- Впровадити систему тестування та сертифікації для відстеження прогресу.

Навчання буде зосереджено на практичних аспектах, таких як обслуговування клієнтів, відповіді на запити, проведення реєстрації гостей. Для

працівників рецепції та менеджерів з обслуговування окремо будуть розроблені поглиблені курси.

У таблиці 2.2 наведено детальний розклад курсів та очікувані результати.

Таблиця 2.2.

Програма курсів з іноземних мов для персоналу

Мова	Тривалість курсу (місяці)	Кількість занять на тиждень	Очікуваний результат
Англійська	6	2	Вільне спілкування з клієнтами.
Німецька	4	1	Базові знання для обслуговування гостей.
Китайська	8	2	Знання фраз для комунікації з туристами.
Арабська	8	2	Розуміння специфіки запитів клієнтів.

Для підвищення ефективності навчання персоналу та забезпечення доступу до освітніх ресурсів у будь-який час рекомендується впровадити цифрові інструменти. Зокрема, використання таких платформ, як Duolingo, Rosetta Stone або корпоративних освітніх систем, дозволить працівникам опановувати нові навички у зручний для них час [20].

Цифрові інструменти мають наступні переваги, як гнучкість у навчанні, інтерактивний формат, доступ до сучасних матеріалів, та багато інших важливих переваг.

Запровадження навчальних програм, інтенсивних мовних курсів та цифрових рішень дозволить значно підвищити рівень компетентності персоналу. Як наслідок:

- Зменшиться кількість конфліктних ситуацій через культурні непорозуміння.

- Покращиться комунікація з клієнтами, особливо з іноземними гостями.

- Зросте рівень задоволеності клієнтів, що позитивно позначиться на рейтингу готелю.

Запропоновані заходи створюють основу для довгострокового розвитку системи крос-культурного менеджменту в ДП «Готель Україна».

Матеріально-технічна база є основою функціонування будь-якого готелю,

а її сучасність та відповідність стандартам — вирішальними чинниками для забезпечення високого рівня обслуговування. Для ДП «Готель Україна» модернізація цієї бази є важливим кроком у досягненні конкурентних переваг, підвищенні задоволеності клієнтів та інтеграції принципів крос-культурного менеджменту.

Аналіз стану номерного фонду та інфраструктури конференц-залів готелю свідчить про необхідність масштабного оновлення. Сучасні вимоги ринку передбачають не лише комфортні умови проживання, але й технологічну відповідність міжнародним стандартам, енергоефективність та екологічну відповідальність.

Номерний фонд готелю потребує суттєвого оновлення. На сьогодні більшість номерів демонструють застарілий дизайн та обладнання, що не відповідає сучасним очікуванням клієнтів, особливо міжнародних гостей. Передбачено впровадження сучасного інтер’єру, який поєднуватиме стильність та функціональність. Заміна меблів на ергономічні, виготовлені з якісних матеріалів, створить комфортні умови для проживання. Важливою частиною модернізації є впровадження енергоефективних систем опалення, кондиціонування та освітлення, які дозволять знизити витрати та підвищити екологічну відповідальність підприємства.

Крім того, особлива увага приділятиметься адаптації номерів до потреб клієнтів із різних культурних груп. Наприклад, для гостей із Близького Сходу передбачено наявність зон для релігійних обрядів, тоді як для клієнтів із фізичними обмеженнями заплановано створення безбар’єрного середовища. Загалом оновлення номерного фонду дозволить значно підвищити привабливість готелю серед різних категорій гостей.

У таблиці 2.3 представлено план оновлення номерного фонду з розрахунком очікуваних витрат і строків виконання.

Таблиця 2.3.

План оновлення номерного фонду ДП «Готель Україна»

Категорія номерів	**Кількість номерів**	**Вид модернізації**	**Очікувані витрати (млн грн)**	**Строк виконання**
Стандарт	150	Нові меблі, дизайн, енергоефективне обладнання	25	12 місяців
Напівлюкс	100	Ремонт, заміна техніки	15	8 місяців
Люкс	50	Повна реновація, включаючи сучасний дизайн	20	10 місяців

Конференц-зали готелю, які є важливою частиною його послуг, також потребують суттєвого вдосконалення. Оснащення сучасними мультимедійними системами, інтерактивними панелями, якісним звуковим обладнанням і високошвидкісним інтернетом є першочерговими завданнями. Це дозволить організовувати заходи на високому рівні, включаючи міжнародні конференції, семінари та онлайн-трансляції.

Важливим аспектом модернізації конференц-залів є також покращення кліматичного комфорту. Встановлення сучасних систем кондиціонування та опалення дозволить створити комфортні умови для учасників заходів незалежно від пори року. Крім того, заплановано заміну меблів на більш зручні та адаптивні, що сприятиме кращій організації простору для різних форматів заходів [21].

У таблиці 2.4 представлено перелік модернізаційних заходів для конференц-залів.

Таблиця 2.4.

План модернізації конференц-сервісу ДП «Готель Україна»

Конференц-зал	**Площа (кв. м)**	**Вид модернізації**	**Очікувані витрати (млн грн)**	**Строк виконання**
Великий зал	300	Мультимедіа, інтернет, клімат-контроль, меблі	10	6 місяців
Середній зал	150	Звук, проєктори, освітлення	5	4 місяці
Малий зал	70	Меблі, технічне оновлення	3	3 місяці

Важливим напрямом оновлення матеріально-технічної бази є

впровадження енергоефективних технологій. Передбачено встановлення автоматизованих систем регулювання температури та освітлення, які дозволять значно зменшити споживання енергії. Освітлення в готелі буде повністю переведено на LED-лампи, що забезпечить зниження енерговитрат на 30%.

Крім того, важливою частиною екологічної модернізації стане впровадження систем сортування сміття та встановлення сонячних панелей для часткового забезпечення потреб готелю в електроенергії. Такі заходи не лише зменшать операційні витрати, але й позитивно вплинуть на екологічний імідж готелю, що важливо для сучасних споживачів.

Таблиця 2.5.

Очікувані результати енергоефективних заходів

Напрямок	**Очікувана економія (тис. грн/рік)**	**Додаткові переваги**
LED-освітлення	500	Зменшення споживання електроенергії на 30%
Сонячні панелі	800	Часткове забезпечення енергією готелю
Системи клімат-контролю	400	Покращення комфорту клієнтів
Сортування сміття	100	Підвищення екологічного іміджу

Модернізація матеріально-технічної бази матиме значний вплив на розвиток готелю. Очікується, що оновлення номерного фонду підвищить рівень задоволеності клієнтів на 30%, а також сприятиме залученню нових категорій гостей, зокрема міжнародних туристів і представників ділової аудиторії.

Модернізація конференц-залів дозволить збільшити дохід від організації заходів на 15–20%, адже сучасна технічна база створить умови для проведення заходів будь-якого рівня складності. Впровадження енергоефективних рішень знизить операційні витрати на 20–25%, що матиме довготривалий позитивний ефект на фінансову стабільність підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та зростання вимог споживачів до якості послуг впровадження цифрових технологій є одним із ключових напрямів розвитку системи крос-культурного менеджменту. Для ДП «Готель Україна» цифровізація відкриває широкі можливості для покращення обслуговування

клієнтів, ефективного управління багатокультурністю персоналу та адаптації до специфічних потреб різних культурних груп.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, що забезпечують взаємодію між готелем та його клієнтами, зокрема бронювання номерів, оформлення замовлень на додаткові послуги, управління комунікаціями тощо. Також вони є важливим інструментом для аналізу клієнтської бази, визначення потреб різних категорій гостей і впровадження індивідуалізованих рішень.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження інтегрованої системи управління готелем (Property Management System, PMS). Така система дозволяє централізовано керувати всіма процесами: від бронювання номерів і реєстрації гостей до контролю за витратами енергії. Впровадження PMS створить умови для скорочення часу на оформлення послуг та покращення зручності для гостей [22].

Значним кроком до покращення обслуговування стане інтеграція мобільних додатків для клієнтів. Завдяки таким додаткам гості зможуть бронювати номери, замовляти додаткові послуги, отримувати інформацію про культурні особливості Києва та отримувати персоналізовані рекомендації.

Для забезпечення ефективної комунікації між персоналом та гостями з різних країн доцільно впровадити електронні системи перекладу. Це можуть бути як мобільні додатки, так і стаціонарні пристрої в ключових зонах готелю, таких як рецепція чи конференц-зали.

Сучасні цифрові технології, такі як чат-боти зі штучним інтелектом, також можуть відігравати важливу роль у знятті мовних бар’єрів. Чат-боти можуть забезпечувати багатомовну підтримку в режимі 24/7, дозволяючи гостям швидко отримувати відповіді на запитання.

Впровадження CRM-системи дозволить збирати й аналізувати дані про клієнтів, зокрема їхні культурні особливості, уподобання, частоту візитів та оцінку обслуговування. На основі цих даних можна формувати індивідуальні пропозиції для різних категорій гостей, підвищуючи рівень їхньої лояльності.

У таблиці 2.6 наведено основні можливості впровадження CRM-системи в контексті крос-культурного менеджменту.

Таблиця 2.6.

Можливості CRM-системи для крос-культурного менеджменту

Функція CRM-системи	Опис	Очікуваний ефект
Збір даних про культурні особливості клієнтів	Збереження інформації про вподобання та потреби гостей	Підвищення точності обслуговування
Аналіз клієнтської бази	Виявлення ключових сегментів клієнтів	Формування індивідуальних пропозицій
Автоматизовані маркетингові кампанії	Надсилання персоналізованих пропозицій клієнтам	Зростання частоти повторних візитів
Оцінка якості обслуговування	Збір відгуків від клієнтів	Поліпшення роботи персоналу

Для покращення якості обслуговування бізнес-клієнтів необхідно впровадити інноваційні технології у конференц-залах. Використання інтерактивних панелей, автоматизованих систем освітлення, трансляційного обладнання та програм для онлайн-конференцій дозволить організовувати заходи будь-якого рівня складності. Окрім того, впровадження мобільних додатків для управління заходами створить умови для інтерактивного спілкування між організаторами та учасниками конференцій.

Цифровізація системи крос-культурного менеджменту дозволить значно підвищити якість обслуговування та конкурентоспроможність ДП «Готель Україна». Передбачається, що впровадження цифрових рішень підвищить задоволеність клієнтів на 40%, скоротить час обслуговування на 25% та зменшить мовні бар’єри на 90%. У таблиці 2.7 наведено прогнозовані результати впровадження цифрових технологій.

Таблиця 2.7.

Прогнозовані результати впровадження цифрових технологій

Напрямок впровадження	Очікуваний результат	Економічний ефект
Системи перекладу	Зменшення мовних бар’єрів на 90%	Зростання лояльності міжнародних гостей
CRM-система	Підвищення точності персоналізації пропозицій	Зростання доходу на 20%
Інтерактивні рішення для	Підвищення попиту на	Додаткові прибутки від

конференц-залів	конференц-послуги	бізнес-клієнтів
Мобільні додатки	Збільшення кількості клієнтів серед молодіжної аудиторії	Розширення клієнтської бази

Також, у сучасному глобалізованому середовищі для підприємств, таких як ДП «Готель Україна», надзвичайно важливо забезпечити працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи з клієнтами з різних культур. Це обумовлено зростаючою кількістю міжнародних гостей, культурними відмінностями та високими очікуваннями щодо якості обслуговування. Навчання персоналу є основою для створення конкурентоспроможного середовища, яке враховує багатокультурність клієнтської бази та персоналу.

Програми навчання повинні формувати у працівників здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні культурні особливості, враховувати відмінності в етикеті, звичках і поведінкових стандартах. Особливе значення має розвиток комунікативних навичок та толерантного ставлення, що сприятиме запобіганню конфліктів і підвищенню задоволеності гостей.

На даний момент у ДП «Готель Україна» рівень підготовки співробітників із питань крос-культурної комунікації залишається недостатнім. Багато працівників мають обмежені знання про етикет гостей з інших країн, а також стикаються з мовними бар’єрами під час обслуговування іноземців. Наприклад, співробітники рецепції добре володіють англійською, але їхні знання інших популярних мов, таких як німецька, китайська чи арабська, є мінімальними.

Крім того, відсутність системних тренінгів із крос-культурної комунікації обмежує здатність працівників адаптувати свої послуги до специфічних потреб гостей. У деяких випадках це призводить до зниження рівня задоволеності клієнтів та втрати потенційних повторних відвідувачів [23].

Для підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до багатокультурного середовища пропонується розробити комплексну програму навчання. Вона повинна охоплювати такі аспекти:

- Навчання іноземним мовам. Основний акцент слід зробити на вивчення англійської мови, а також базових фраз китайською, німецькою та арабською

мовами. Це допоможе співробітникам уникнути мовних бар'єрів та ефективніше взаємодіяти з клієнтами.

- Тренінги з міжкультурної комунікації. Ці тренінги мають навчати співробітників враховувати культурні відмінності клієнтів, розуміти їхні потреби та адаптувати обслуговування відповідно до культурних стандартів гостей.

- Розробка посібника з культурного етикету. Створення внутрішнього документа, який міститиме інформацію про основні культурні особливості клієнтів із різних країн, дозволить співробітникам швидко знаходити відповіді на практичні питання.

- Підвищення рівня цифрової грамотності. Враховуючи зростаюче використання цифрових технологій у готельному бізнесі, навчання персоналу роботі з онлайн-сервісами бронювання, чат-ботами та автоматизованими перекладачами стане важливим доповненням до основної програми.

Ефективне впровадження програм навчання дозволить суттєво підвищити якість обслуговування у ДП «Готель Україна». По-перше, це зменшить кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних із нерозумінням культурних особливостей клієнтів. По-друге, знання іноземних мов забезпечить можливість ефективного спілкування з міжнародними гостями.

Таблиця 2.8.

Параметри програми навчання персоналу та очікувані результати

Параметр програми	Опис	Очікуваний результат
Навчання іноземним мовам	Курси англійської, базові фрази китайською, німецькою, арабською	Покращення комунікації, зниження мовних бар'єрів
Тренінги з міжкультурної комунікації	Навчання адаптації до культурних стандартів клієнтів	Зростання задоволеності гостей, уникнення конфліктів
Посібник з культурного етикету	Створення документа з описом основних культурних відмінностей	Оперативний доступ до інформації, підвищення якості обслуговування
Підвищення цифрової грамотності	Навчання роботи з чат-ботами, перекладачами, онлайн-системами	Ефективна взаємодія з клієнтами, зростання операційної ефективності

Таким чином, реалізація цієї програми дозволить ДП «Готель Україна» ефективно адаптувати свою діяльність до багатокультурного середовища, підвищити конкурентоспроможність і задовольнити очікування гостей із різних країн.

2.2. Прогнозування можливих результатів впровадження заходів.

Прогнозування можливих результатів впровадження заходів з удосконалення системи крос-культурного менеджменту в ДП «Готель Україна» має ключове значення для оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства. Очікувані зміни охоплюють кілька важливих аспектів: підвищення фінансових показників, покращення якості обслуговування клієнтів, розширення клієнтської бази та посилення конкурентних переваг.

Навчання персоналу стане основою трансформації готелю в заклад, який ефективно адаптується до умов глобалізації та багатокультурності. Спеціальні програми навчання іноземним мовам дозволять співробітникам значно покращити якість комунікації з клієнтами. Завдяки цьому, мовні бар’єри, які досі створювали труднощі у взаємодії, будуть майже повністю подолані. Знання англійської мови стане стандартом для всіх працівників, що забезпечить високий рівень обслуговування. Водночас, запровадження курсів із вивчення китайської, арабської та німецької мов допоможе розширити клієнтську базу за рахунок туристів із цих регіонів, які все частіше обирають Україну як місце відпочинку чи ділових візитів [24].

Програми міжкультурної комунікації навчать персонал враховувати потреби клієнтів із різних культурних груп. Це дозволить підвищити рівень лояльності гостей, які почуватимуться комфортно завдяки адаптованому сервісу. Розуміння специфічних особливостей клієнтів сприятиме зменшенню конфліктів і підвищенню загальної задоволеності обслуговуванням. Очікується, що рівень позитивних відгуків про готель значно зросте, а рейтинг на міжнародних платформах, таких як TripAdvisor, досягне стабільного рівня 4,5.

Модернізація матеріально-технічної бази стане вирішальним чинником у формуванні позитивного іміджу готелю. Оновлення номерного фонду, що передбачає впровадження сучасного дизайну, заміну застарілого обладнання та використання енергоефективних технологій, зробить проживання комфортним для гостей будь-якого рівня. Сучасні системи кондиціонування, освітлення та опалення не лише покращать умови проживання, а й дозволять значно скоротити витрати на енергію. Це сприятиме зменшенню операційних витрат готелю на 20–25%.

Модернізація конференц-залів відкриє нові можливості для залучення ділових клієнтів. Оснащення залів сучасними мультимедійними системами, інтерактивними панелями та високошвидкісним інтернетом дозволить організовувати заходи будь-якого рівня складності, включаючи міжнародні конференції. Покращені умови проведення ділових подій збільшать попит на цей сегмент послуг, що забезпечить приріст доходів готелю на 15–20%.

Впровадження цифрових технологій сприятиме оптимізації роботи готелю. Інтеграція CRM-систем дозволить ефективно аналізувати потреби клієнтів, створюючи персоналізовані пропозиції для кожного гостя. Завдяки цьому повторні візити зростуть на 20%, а рівень загальної лояльності клієнтів значно підвищиться. Мобільні додатки, розроблені для взаємодії з клієнтами, стануть інструментом залучення молодіжної аудиторії, яка цінує простоту і доступність сервісів.

Інноваційні рішення, такі як автоматизовані перекладачі та багатомовні чат-боти, мінімізують мовні бар’єри, що дозволить забезпечити високий рівень обслуговування для клієнтів із різних країн. Це особливо важливо для міжнародних гостей, які нерідко стикаються з труднощами в комунікації через обмежене володіння українською чи англійською мовами [25].

Прогнозується, що всі ці заходи матимуть значний фінансовий ефект. Збільшення доходів готелю на 30–35% протягом двох років стане реальним завдяки комплексній модернізації, цифровізації та адаптації до культурних потреб клієнтів. Рівень рентабельності підприємства зросте на 15–20%, що

забезпечить його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У соціальному аспекті впровадження запропонованих заходів матиме не менш важливе значення. Підвищення кваліфікації персоналу, створення комфортних умов праці та мотиваційних програм сприятимуть зменшенню плинності кадрів. Зміцнення корпоративної культури на основі толерантності та взаємоповаги стане основою для створення колективу, здатного ефективно працювати в умовах багатокультурного середовища.

Впровадження комплексу заходів із удосконалення системи крос-культурного менеджменту в ДП «Готель Україна» матиме значний вплив на покращення економічних показників підприємства. Зокрема, очікується суттєве зростання доходів, підвищення рівня рентабельності, зменшення операційних витрат, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку. Такий ефект забезпечать послідовні інвестиції у розвиток персоналу, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій та адаптацію послуг до культурних потреб клієнтів.

Одним із ключових напрямів модернізації є інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сфері міжкультурної комунікації. Проведення регулярних тренінгів і спеціалізованих курсів із вивчення іноземних мов (англійської, китайської, арабської та німецької) дозволить персоналу ефективніше взаємодіяти з клієнтами різних національностей. Це не лише зменшить мовні бар'єри, а й підвищить якість сервісу, що в результаті сприятиме зростанню рівня задоволеності клієнтів. Очікується, що завдяки цим заходам рівень повторних візитів гостей зросте на 20%, що позитивно вплине на стабільність доходів готелю.

Особливу роль у підвищенні конкурентоспроможності готелю відіграє модернізація матеріально-технічної бази. Оновлення номерного фонду, впровадження сучасного дизайну, заміна застарілого обладнання на енергоефективне значно покращать комфорт для гостей. Сучасні системи кондиціонування, опалення та освітлення не тільки створять комфортні умови перебування, а й дозволять скоротити витрати на енергоресурси на 20–25%.

Таке оновлення сприятиме підвищенню загальної рентабельності підприємства, яка зросте з 10% до 18% протягом двох років.

Додаткові фінансові надходження забезпечить модернізація конференц-залів. Оснащення залів сучасними мультимедійними технологіями, інтерактивними панелями та високошвидкісним інтернетом дозволить залучити більше клієнтів для організації ділових заходів. Це підвищить попит на послуги готелю в корпоративному сегменті, що дасть змогу збільшити дохід від оренди залів на 50% уже в найближчі два роки.

Важливою складовою підвищення ефективності роботи готелю є впровадження цифрових технологій. Інтеграція CRM-систем дозволить краще аналізувати потреби клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції, що підвищить рівень лояльності гостей. Завдяки впровадженню мобільних додатків для бронювання та обслуговування клієнтів готель зможе залучити молодіжну аудиторію, яка цінує цифрові сервіси. Це сприятиме збільшенню кількості бронювань і підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку.

Не менш важливим напрямом є інтеграція інноваційних рішень, зокрема автоматизованих перекладачів і багатомовних чат-ботів. Це дозволить мінімізувати мовні бар’єри в обслуговуванні іноземних гостей і забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів із різних країн. У результаті цього очікується, що рейтинг готелю на міжнародних платформах, зокрема TripAdvisor, зросте до стабільного рівня 4,5 бала, що сприятиме покращенню репутації підприємства серед міжнародної аудиторії.

Загалом прогнозується, що реалізація зазначених заходів дозволить збільшити загальний дохід готелю на 35–40% протягом двох років. Також очікується, що прибуток готелю зросте більш ніж удвічі завдяки оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. Покращення якості обслуговування та підвищення рівня клієнтської лояльності сприятимуть збільшенню потоку гостей, зокрема бізнес-клієнтів і туристів із високим рівнем доходу.

Таблиця 2.9

Прогнозовані економічні показники ДП «Готель Україна» після впровадження заходів

Показник	**2023**	**2024 (Прогноз)**	**2025 (Прогноз)**	**Динаміка (%)**
Дохід від основної діяльності, млн грн	120	150	170	+41,7%
Рентабельність діяльності, %	10	15	18	+8%
Операційні витрати, млн грн	90	80	75	-16,7%
Прибуток, млн грн	12	22,5	30,6	+155%
Кількість нових клієнтів, осіб	12 000	15 000	18 000	+50%
Рівень лояльності клієнтів (повторні візити)	35%	45%	55%	+20%

Діаграма відображає поступове зростання доходів готелю після впровадження заходів модернізації та покращення сервісу.

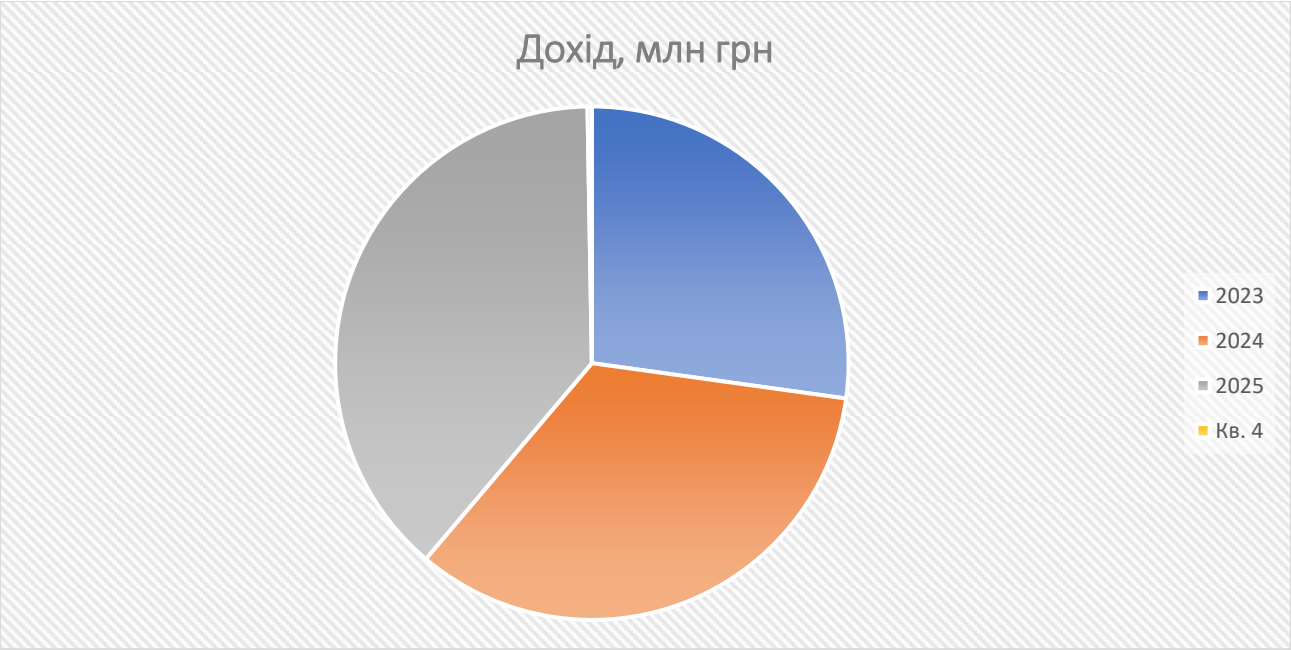

Рис. 2.1. Прогноз зростання доходів ДП «Готель Україна» (млн грн)

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить ДП «Готель Україна» не лише стабілізувати фінансовий стан, а й забезпечити динамічний розвиток підприємства. Зростання доходів, підвищення рентабельності, оптимізація витрат і розширення клієнтської бази є свідченням того, що готель успішно адаптується до умов ринку та посилює свої конкурентні позиції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Крос-культурний менеджмент суб’єкта туристичного бізнесу на прикладі ДП "Готель Україна"» дозволило виявити основні проблеми, сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулювати комплекс рекомендацій для вдосконалення системи управління в умовах багатокультурного середовища.

У процесі аналізу було встановлено, що ДП «Готель Україна» займає стратегічно вигідне місце в центрі Києва, що забезпечує стабільний потік клієнтів, включаючи туристів, урядові делегації, гуманітарні місії та бізнес-аудиторію. Однак низка внутрішніх і зовнішніх факторів обмежує його конкурентоспроможність у сучасних умовах глобалізації. Застаріла матеріально-технічна база, недостатній рівень мовної підготовки персоналу, слабкий рівень цифровізації та недостатня адаптація до культурних особливостей клієнтів є ключовими викликами для підприємства.

У ході роботи було проаналізовано ефективність існуючої системи крос-культурного менеджменту. Виявлено, що поточний рівень управління багатокультурністю не відповідає сучасним вимогам готельного бізнесу. Зокрема, недостатня обізнаність персоналу щодо культурних особливостей клієнтів, обмежене знання іноземних мов та відсутність адаптованих стандартів обслуговування створюють ризики для зниження якості сервісу та втрати лояльності клієнтів.

На основі отриманих даних було запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи крос-культурного менеджменту. Основними рекомендаціями є:

1. Навчання персоналу. Запровадження курсів із міжкультурної комунікації, вивчення іноземних мов (англійської, китайської, арабської, німецької) та створення внутрішніх посібників із культурного етикету. Це дозволить підвищити рівень комунікації з клієнтами, зменшити кількість конфліктів через культурні непорозуміння та забезпечити високий рівень

обслуговування.

2. Модернізація матеріально-технічної бази. Оновлення номерного фонду, обладнання конференц-залів та впровадження енергоефективних рішень сприятиме створенню комфортних умов для гостей і зниженню операційних витрат. Особлива увага приділяється адаптації інфраструктури до потреб клієнтів із різних культурних груп, зокрема гостей із фізичними обмеженнями чи особливими релігійними вимогами.

3. Цифровізація управління. Впровадження CRM-систем, мобільних додатків, автоматизованих перекладачів і чат-ботів значно покращить взаємодію з клієнтами, мінімізує мовні бар'єри та дозволить персоналізувати послуги відповідно до потреб кожного гостя.

4. Розвиток конференц-сервісу. Оснащення залів сучасними мультимедійними системами, інтерактивними панелями та кліматичним контролем підвищить попит на послуги готелю серед бізнес-аудиторії.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити дохідність підприємства на 30–35% упродовж двох років та зміцнити його репутацію на міжнародному ринку. Крім того, оптимізація системи крос-культурного менеджменту сприятиме формуванню позитивного іміджу готелю, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції в готельному бізнесі.

У соціальному аспекті реалізація рекомендацій сприятиме створенню толерантного середовища, що враховує потреби працівників і клієнтів із різних культурних груп. Це забезпечить зменшення плинності кадрів, покращення корпоративної культури та формування дружнього колективу, який здатен ефективно працювати в багатокультурному середовищі. Таким чином, ДП «Готель Україна» має всі необхідні ресурси та потенціал для впровадження сучасних стандартів крос-культурного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про готель «Україна» // Офіційний сайт готелю «Україна». URL: https://ukraine-hotel.kiev.ua/about/

2. Крижний А. Власник розробника гри STALKER сплатив всю суму за купівлю готелю "Україна" / Артур Крижний // Економічна правда. 30 жовтня 2024. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/10/30/721236/

3. Код ЄДРПОУ 22926100. Державне підприємство «Готель „Україна“» // Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/22926100

4. Послуги Готель «Україна» // Офіційний сайт готелю «Україна». URL: https://ukraine-hotel.kiev.ua/services/

5. Безучко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. С. 366–373. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43 URL: https://economyandsociety.in.ua

6. Романуха О. М., Шаповалова І. В., Шуляк Н. В. Тенденції розвитку світового ринку готельних послуг та місце України в ньому // Торгівля і ринок України. 2024. № 2 (54). С. 27–36. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36 URL: https://torgivlyan.donnuet.edu.ua

7. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Таллінн: Teadmus OÜ, 2022. 346 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f88c0dc2-1e19-4dd3-984b-b0bdb4c04592/content

8. Левицька І. В., Онищук Н. В. Готельна справа: навчальний посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниця: ПП «ТД „Едельвейс і К“», 2015. 580 с. URL: https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26667.pdf

9. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с. URL:

https://eprints.kname.edu.ua/61897/1/2022_22%D0%9D.pdf

10. Романуха О. М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 45–51. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf

11. Забродський Д. О. Формування позитивного іміджу сучасного підприємства сфери гостинності: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра зі спеціальності 242 «Туризм» / Національний університет харчових технологій. Київ, 2022. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3515d20a-c374-4ef8-8223-dc6a3123904f/content

12. Грошелева О. Г., Усатенко О. В., Дудник А. В., Трифонова О. В. Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/126

13. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження // Агросвіт. 2024. № 5. С. 81–85. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81 URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3319&i=6

14. Готель «Україна» // Booking.com. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/ukraine.uk.html

15. Hotel Ukraine // Tripadvisor. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294474-d308482-Reviews-Hotel_Ukraine-Kyiv.html

16. Війна та туризм: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 11 листопада 2022 р.) / Укл. В. Мельничук. Київ: ТОВ «Геопринт», 2022. 319 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53963/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%2011.11-1-80.pdf

17. Готельні технології: новітні рішення для покращення роботи

готелю. 10 липня 2023 // Hotel Solution. URL: https://hotel-solution.com.ua/news/hotel-technologies-the-latest-solutions-for-improving-hotel-operations

18. Герасименко О. М. Впровадження інноваційних технологій в готельно-ресторанний бізнес // Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Київ, 26 вересня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. 123 с.

19. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії // Агросвіт. 2020. № 21. С. 49–52. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.49 URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3319&i=6

20. Думушинець О. Використання інноваційних технологій для підвищення ефективності навчання. 9 липня 2024 // ZnayShov. URL: https://znayshov.com/News/Details/vykorystannia_innovatsiinykh_tekhnolohii_dlia_pidvyshchennia_efektyvnosti_navchannia#google_vignette

21. Готельний конференц-сервіс: чи є переваги? // UBI Конференц Холл. 5 грудня 2022. URL: https://ubi-hall.com.ua/uk/2012/12/05/gotelnii-konferents-servis-chi-e-perev/

22. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб’єкта готельного бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. С. 260–268. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612

23. Безсмертний К. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері послуг: кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 075 «Маркетинг» / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bb0357a-d849-485a-b4dc-f854df026398/content

24. Поворознюк І. М., Кирилюк М. та ін. Індустрія туризму й

гостинності: сучасні виклики та перспективи: колективна монографія / за ред. І. М. Поворознюка. Умань: Візаві, 2022. 173 с.

25. Пукач Я. Напрями впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. С. 357–362. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт подібності

Звіт подібності

метадані

Заголовок
ПЛ Довгоброд А

Науковий керівник / Експерт
Автор **Жученко**

підрозділ
Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	1

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

0.50% 0.50% КП 1

2.31% 2.31% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

9779
Кількість слів

80419
Кількість символів

Додаток Б

МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

UKRAINE

СВІДОЦТВО

про встановлення категорії готелю

★★★★

№ 364 **Серія** **КВ**

Зареєстровано в Реєстрі свідоцтв про встановлення категорій готелям № 364

Строк дії з *26 листопада 2019 року* *по* *26 листопада 2022 року*

Вид послуги *Послуги з тимчасового розміщення (проживання)*

Відповідає вимогам категорії *"чотири зірки"*

Відомості про готель *Готель "УКРАЇНА",*
(найменування, місцезнаходження)
вул. Інститутська, 4, м. Київ, 01001

Свідоцтво видано *Державному підприємству "ГОТЕЛЬ "УКРАЇНА",*
(найменування суб'єкта господарювання)
вул. Інститутська, 4, м. Київ, 01001

Додаткова інформація *364/715*
(кількість номерів, місць)

Підстава надання *26 листопада 2019 року, наказ № 442*
(дата, номер рішення Комісії із встановлення категорій готелям)

Голова Комісії
із встановлення категорій готелям *Ю. А. Свириденко*

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Готель Україна» за 2021-2023 роки

тис. грн

АКТИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2		
первісна вартість	1001	835	835	835
накопичена амортизація	1002	833	835	835
Основні засоби	1010	37 748	34 429	1 040 253
первісна вартість	1011	150 752	147 839	3 395 965
знос	1012	113 004	113 410	2 355 712
Усього за розділом І	1095	37 750	34 429	1 040 253
ІІ. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	1 284	906	849
виробничі запаси	1101	653	454	484
товари	1104	631	452	365
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 324	628	425
з бюджетом	1135	764	169	1 315
у тому числі з податку на прибуток	1136	165	165	165
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	79	144	86
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	1 531	2 517	321
Готівка	1166	113	28	2
Рахунки в банках	1167	683	2 429	71
Витрати майбутніх періодів	1170		2	11
Інші оборотні активи	1190	804	3 196	2 926
Усього за розділом ІІ	1195	5 796	7 562	5 943
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	43 546	41 991	1 046 196
ПАСИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11 006	11 006	11 007
Капітал у дооцінках	1405			1 008
Додатковий капітал	1410	38	38 533	38 533
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-20 336	-46 805	-55 726
Неоплачений капітал	1425			1

Продовження додатку В

Усього за розділом I	1495	29 203	2 734	1 002 335
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	1615	4 893	16 854	18 824
розрахунками з бюджетом	1620	372	5 554	9 945
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	268	2 034	482
розрахунками з оплати праці	1630	866	5 466	3 919
Поточні забезпечення	1660	1 883	2 666.00	3 709.00
Інші поточні зобов’язання	1690	6 024	6 683	6 982
Усього за розділом III	1695	14 343	39 257	43 861
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	43 546	41 991	1 046 196

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ДП «Готель Україна» за 2021-2023 роки,тис.грн

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99 599	20 670	31 948
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	79 952	34 374	28 400
Валовий: прибуток/збиток	2090	19 647	-13 704	3 548
Інші операційні доходи	2120	921	954	387
Адміністративні витрати	2130	15 239	11 508	13 862
Витрати на збут	2150	3 061	1 416	749
Інші операційні витрати	2180	2 125	799	414
Фінансовий результат від операційної діяльності	2195	143	-26 473	-11 090
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	18	4	5
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270			24
Фінансовий результат до оподаткування	2295	161	-26 469	-11 109
Витрати з податку на прибуток	2300			
Чистий фінансовий результат	2355	161	-26 469	-11 109

ІІІ. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2		5	4
Матеріальні затрати	2500	26 769	16 027	13 669
Витрати на оплату праці	2505	21 729	15 644	12 929
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 661	3 538	2 890
Амортизація	2515	8 690	3 603	3 043
Інші операційні витрати	2520	38 528	9 285	10 893
Всього	2550	100 377	48 097	43 424