

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Тайм-менеджмент: шляхи підвищення
ефективності діяльності готельного підприємства»

Виконала: здобувач IV курсу,
групи ХарМГКТС22-13
спеціальності 073 «Менеджмент»
Крячко Вікторія Костянтинівна
Керівник Світлична В. Ю.
Рецензент Островський І. А.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 рік

Керівник роботи _____



(підпис)

«17» травня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.

Здобувачка Крячко Вікторія Костянтинівна

допускається до захисту даної роботи

в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри «ТіГГ» доц., к. е. н.

Писарева І. В.

(підпис)

«20» травня 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА
Навчально-науковий інститут «Економіки і
менеджменту» Кафедра туризму і
готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри «ТіГГ»

_____, доц., к.е.н. Писарева І.В.

«2» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Крячко Вікторія Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності діяльності готельного підприємства

Керівник роботи Світлична Вікторія Юріївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «2» березня 2026 року №
198-03

2. Строк подання студентом роботи «20» червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі, нормативно-правові документи з організації діяльності закладу гостинності. Звітні дані та додаткова інформація про фінансову діяльність досліджуваного готелю.

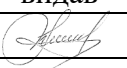
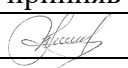
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Перший розділ присвячено дослідженню теоретико-методологічних основ тайм-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності. У другому розділі здійснено аналіз ефективності діяльності та системи тайм-менеджменту готелю «Галера». Третій розділ присвячено розробці комплексу заходів щодо оптимізації робочого часу та впровадженню цифрових інструментів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

14 аркушів наочного матеріалу, що відображають методику та результати виконання кваліфікаційної роботи: 1. Основні положення дослідження. 2. Поняття «тайм-менеджмент». 3. Етапи циклу управління часом. 4. Методи аналізу витрат робочого часу. 5. Характеристика готелю «Галера». 6. Динаміка ключових показників прибутковості. 7. Цільова аудиторія готелю та номерний фонд. 8. Штатна чисельність та сезонне робоче навантаження. 9. Структура втрат робочого часу. 10. Цифровізація комунікації та індикатори ефективності. 11. Оптимізація внутрішньої логістики та план адаптації персоналу. 12. Алгоритм плаваючих

перерв та психологічне розвантаження. 13. Цифровізація робочих процесів. 14. Економічна ефективність заходів.

6. Консультанти розділів роботи

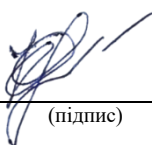
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основний розділ	Світлична В. Ю., доц.		
Нормоконтроль	Соколенко А.С., доц.		

7. Дата видачі завдання «2» березня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	2.03 – 21.03	
2	Робота над теоретичним розділом	23.03 – 11.04	
3	Робота над аналітичним розділом	13.04 – 02.05	
4	Робота над проєктним розділом	04.05 – 23.05	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	25.05 – 30.05	
6	Оформлення пояснювальної записки	01.06 – 6.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	8.06 – 20.06	

Здобувач


(підпис)

Крячко В. К.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Світлична В. Ю.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ	9
1.1 Сутність, завдання та принципи тайм-менеджменту в сучасних умовах управління.....	9
1.2 Особливості організації робочого часу та специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності	19
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання часу та впливу на результативність підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ГАЛЕРА».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика та оцінка ринкових позицій готелю «Галера»	37
2.2 Аналіз використання робочого часу та поточного стану системи тайм-менеджменту персоналу	46
2.3 Дослідження впливу організації робочих процесів на загальну ефективність діяльності готелю	55
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГАЛЕРА»	64
3.1 Розробка комплексу заходів щодо оптимізації робочого часу та мінімізації втрат.....	64
3.2 Впровадження сучасних цифрових інструментів планування та контролю робочих процесів у готелі	72
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів із тайм-менеджменту	80
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	95
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах високої динаміки ринкового середовища та жорсткої конкуренції, де здатність підприємства оперативно реагувати на мінливі запити споживачів стає головним критерієм його економічної життєздатності. Специфіка готельного та туристичного продукту, зокрема його незбережуваність і повна нерозривність процесів виробництва та споживання, перетворює робочий час персоналу на критично важливий стратегічний актив. В умовах макроекономічної нестабільності традиційні екстенсивні методи нарощування прибутковості через постійне розширення штату вичерпують свій ресурсний потенціал, об'єктивно поступаючись місцем інтенсивним підходам до організації праці. Відповідно, впровадження системного корпоративного тайм-менеджменту постає не стільки інструментом локальної оптимізації розпорядку дня окремого працівника, скільки передумовою усунення логістичних простоїв та підвищення загальної результативності бізнесу. З огляду на це виникає необхідність наукового обґрунтування та практичної розробки нових управлінських механізмів щодо раціонального використання часових ресурсів на підприємствах сфери гостинності.

Теоретичні та прикладні аспекти управління робочим часом постійно перебувають у фокусі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі вчені, як Є. Радченко, Л. Яніцька, Т. Маслак, Л. Водянка, І. Кириченко, Б. Трейсі, Д. Литвин, Г. Капінос, В. Клочко-Доля, Р. Грінченко, С. Дунда, Н. Богдан, Н. Ковальчук, Г. Кіш, С. Александрова. Незважаючи на наявність значного масиву фахових напрацювань, питання глибокої просторової оптимізації логістичних процесів лінійного персоналу, а також інтеграції новітніх цифрових інструментів у щоденну операційну практику вітчизняних закладів розміщення залишаються розкритими не повною мірою, що формує підґрунтя для проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка комплексу заходів із вдосконалення тайм-менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства туризму (на прикладі готелю «Галера»).

Відповідно до поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

1. Охарактеризувати сутність, завдання та принципи тайм-менеджменту в сучасних умовах управління.
2. Дослідити особливості організації робочого часу та специфіку діяльності підприємств індустрії гостинності.
3. Систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності використання часу та впливу на результативність підприємства.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику та оцінку ринкових позицій готелю «Галера».
5. Проаналізувати використання робочого часу та поточний стан системи тайм-менеджменту персоналу підприємства.
6. Визначити вплив організації робочих процесів на загальну ефективність діяльності готелю.
7. Розробити комплекс заходів щодо оптимізації робочого часу та мінімізації втрат.
8. Обґрунтувати впровадження сучасних цифрових інструментів планування та контролю робочих процесів у готелі.
9. Оцінити соціально-економічну ефективність від реалізації запропонованих заходів із тайм-менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління часовими ресурсами на підприємствах індустрії гостинності.

Предметом дослідження є шляхи та інструменти вдосконалення тайм-менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності готелю «Галера».

Для розв'язання поставлених завдань у роботі було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення та синтезу дозволив коректно сформулювати концептуальний апарат

дослідження. Фінансово-економічний аналіз був застосований для об'єктивної оцінки майнового стану, динаміки ключових показників та загальної результативності функціонування готелю протягом звітного періоду. Методи спостереження, безпосереднього хронометражу та фотографії робочого часу відіграли ключову роль під час ідентифікації прихованих хронофагів та точного вимірювання тривалості рутинних операцій лінійного персоналу. Графічний метод забезпечив наочну візуалізацію логістичних маршрутів і структурно-логічних схем, тоді як економіко-математичне моделювання дозволило розрахувати прогнозний ефект та показники окупності запропонованих інвестиційних заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені організаційні алгоритми та цифрові рішення повністю готові до безпосередньої імплементації в операційну діяльність готелю «Галера» з метою усунення непродуктивних простоїв і підвищення швидкості обслуговування. Запропоновані схеми оптимізації маршрутів служби номерного фонду, модулі автоматичної диспетчеризації через Telegram-бот та адаптивні алгоритми плаваючих перерв становлять прикладний інтерес для менеджерів будь-яких вітчизняних підприємств туристичної галузі,.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань з 52 найменувань та семи додатків. Загальний обсяг роботи становить 133 сторінки, з яких основний текст дослідження займає 92 сторінки. Матеріал проілюстровано 20 таблицями та 13 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ

1.1 Сутність, завдання та принципи тайм-менеджменту в сучасних умовах управління

Як зазначає Є. Радченко, «тайм–менеджмент, або управління часом – це міждисциплінарний розділ науки та практики, присвячений вивченню проблем та методів оптимізації часових витрат у різних сферах професійної діяльності» [1, с. 200]. Ця специфічна галузь знань спрямована на впорядкування повсякденної активності суб'єкта управління задля своєчасної реалізації найбільш пріоритетних справ у межах визначених часових інтервалів робочого дня чи тижня. Оскільки ефективне використання робочого часу корелює із безпосереднім досягненням запланованих комерційних результатів, у межах трудового права його традиційно кваліфікують як ресурс, що належить роботодавцю [2, с. 237]. Водночас періоди відпочинку виступають сферою приватних інтересів працівника, забезпечуючи відновлення його фізичного та інтелектуального потенціалу. Варто наголосити, що будь-яка суспільно корисна діяльність детермінована часовими вимірами, де категорія робочого часу є фундаментальною характеристикою реалізації трудової функції індивіда. Цілісність існування матеріальних систем зумовлює безперервність процесів, які трансформуються у циклічну зміну періодів виконання обов'язків та вільного часу. У підсумку робочий час та відпочинок постають як взаємопов'язані аспекти єдиного комплексу правовідносин між суб'єктами господарювання.

Аналізуючи представлені в науковій літературі підходи (табл. 1.1), можна стверджувати, що раціональне управління часовими ресурсами передбачає системне планування та стратегічну розстановку пріоритетів задля гарантованого досягнення встановлених показників економічної ефективності. Основна місія сучасного тайм-менеджменту полягає в гармонійній оптимізації

щоденної активності персоналу, що дозволяє успішно поєднувати виконання складних професійних обов'язків із задоволенням особистих потреб без будь-якої втрати якості обслуговування. Наукові розвідки провідних теоретиків підкреслюють технологічну природу цього процесу, у межах якого час розглядається як унікальний та абсолютно вичерпний ресурс, що потребує використання у суворій відповідності до фундаментальних цілей та корпоративних цінностей організації. Отже, у цій кваліфікаційній роботі під тайм-менеджментом будемо розуміти систему управлінського впливу, що базується на інтеграції методів планування, самоконтролю та делегування задля максимізації результативності діяльності суб'єкта господарювання в умовах жорстких обмежених часових інтервалів.

Таблиця 1.1

Аналіз дефініцій поняття «тайм-менеджмент»

Автор, джерело	Сутнісна характеристика тайм-менеджменту
Маслак Т. О. [3, с. 38]	Специфічна технологія впорядкування та проектування часових витрат, що сприяє максимальному використанню ресурсу відповідно до встановлених орієнтирів та корпоративної етики.
Л. Водянка, С. Тодорюк, А. Карп [4, с. 121]	Здатність до самостійного цілепокладання та розроблення детальних планів діяльності, що базується на самоконтролі та вмінні оперувати доступними резервами часу.
І. Кириченко, М. Шленьова [5, с. 20]	Спільне використання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці.
Б. Трейсі [6, с. 9]	Мистецтво управління не лише робочими годинами, а й власним життям загалом, що виступає інструментом для підвищення продуктивності та фінансового добробуту.
Г. Гуссейн зі співавторами [7, с. 64]	Комплексна система принципів, навичок та інструментарію, функціонування яких спрямоване на отримання максимальної вигоди від часового ресурсу задля покращення якості життєдіяльності.
Н. Буняк	Сукупність різнопланових методичних підходів до розподілу та експлуатації часу, що забезпечують зростання персональної ефективності під час реалізації завдань.

Джерело: узагальнено на основі [3-7]

Багатогранність функціонального призначення робочого часу зумовлює наявність різних підходів до його інтерпретації, оскільки він виступає водночас нормативною мірою праці та надійною гарантією належної соціальної охорони особи. Як слушно зауважує Є. Радченко, «саме в межах робочого часу працівник

безпосередньо та фактично виконує свою трудову функцію, на нього поширюється ряд визначених законодавством гарантій, а також він наділений відповідними правами й обов'язками, перебуваючи з роботодавцем у безпосередніх трудових правовідносинах» [1, с. 200]. Фактична тривалість виконання професійних обов'язків є реальним відображенням витрат енергії працівника на користь наймача, проте ідеальний збіг встановлених норм із фактичними показниками трапляється лише за умови досконалих трудових відносин. Відхилення від регламентованих графіків провокуються як об'єктивними обставинами, так і суб'єктивними чинниками, зокрема порушеннями дисципліни або необхідністю залучення до надурочних робіт. Робочий час нерозривно пов'язаний із безпосереднім перебігом сервісних операцій, що охоплюють виконання функцій згідно з кваліфікаційними вимогами або умовами контракту. При цьому будь-яка діяльність за розпорядженням керівництва, навіть поза межами основної спеціалізації в ситуаціях суміщення чи тимчасового заміщення, повинна кваліфікуватися як повноцінне виконання трудових функцій.

Робочий час, відповідно до Кодексу законів про працю України [11] загалом можна поділити на наступні види (рис.1.1).

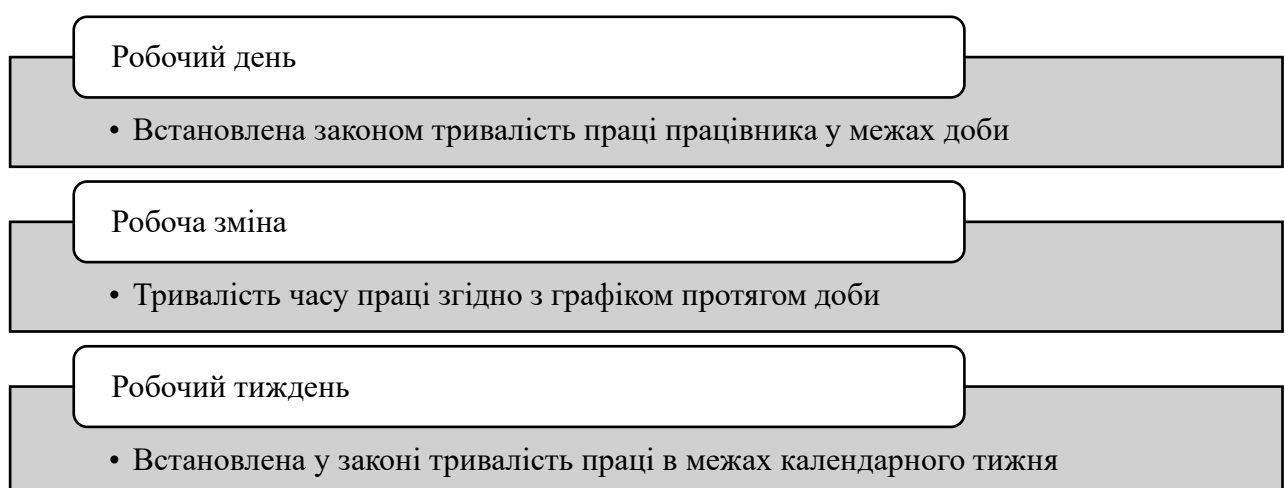


Рис. 1.1. Види робочого часу

Джерело: складено на основі [8]

Змінний робочий час становить собою чітко регламентований внутрішніми нормативними документами період безперервного виконання посадових обов'язків упродовж однієї доби, що фіксується заздалегідь за згодою фахівця [9, с. 102]. Сучасна практика свідчить про те, що працівники часто мають можливість самостійно обирати найбільш прийнятну черговість виходу на зміну з огляду на існуючі реалії. При цьому сучасні макроекономічні трансформації вимагають від керівництва підприємств перегляду традиційних підходів до організації трудового процесу, змушуючи адаптувати внутрішні регламенти до нових вимог ринку. Еволюція концепцій планування часу неминуче призвела до розуміння необхідності відходу від жорстко фіксованих графіків роботи, які часто знижують загальну результативність персоналу. Запровадження гнучкого режиму робочого часу стає дієвим механізмом балансування інтересів роботодавця та найманого працівника, що дозволяє оптимізувати операційні витрати та підвищити мотивацію колективу. Згідно з чинним законодавством України, підприємства мають право самостійно розробляти та затверджувати правила внутрішнього трудового розпорядку, де детально прописуються умови застосування гнучких графіків. Як свідчать результати досліджень, правове регулювання нестандартних режимів роботи забезпечує належний рівень дисципліни, зберігаючи при цьому гарантії соціального захисту спеціалістів [9]. Офіційне впровадження таких інструментів у кадрову політику організації мінімізує втрати робочого часу, оскільки співробітники отримують можливість самостійно розподіляти навантаження в межах встановлених облікових періодів, що є особливо актуальним для підприємств сфери послуг зі змінною інтенсивністю клієнтського потоку.

Загальна архітектура трудового циклу (рис. 1.2) включає декілька засадничих компонентів, де пріоритетне значення має оперативний час, протягом якого відбувається безпосередня реалізація професійних завдань. Ця категорія поділяється на основну та допоміжну частини залежно від специфіки дій, які виконує робітник у певний часовий відрізок. Також структура охоплює підготовчо-завершальну фазу, призначену для мобілізації зусиль на старті зміни

та приведення засобів праці до ладу після її фіналу. Крім того, час обслуговування робочого місця є критично необхідним для стабільного зростання продуктивності та проводиться за потреби в межах поточної діяльності.

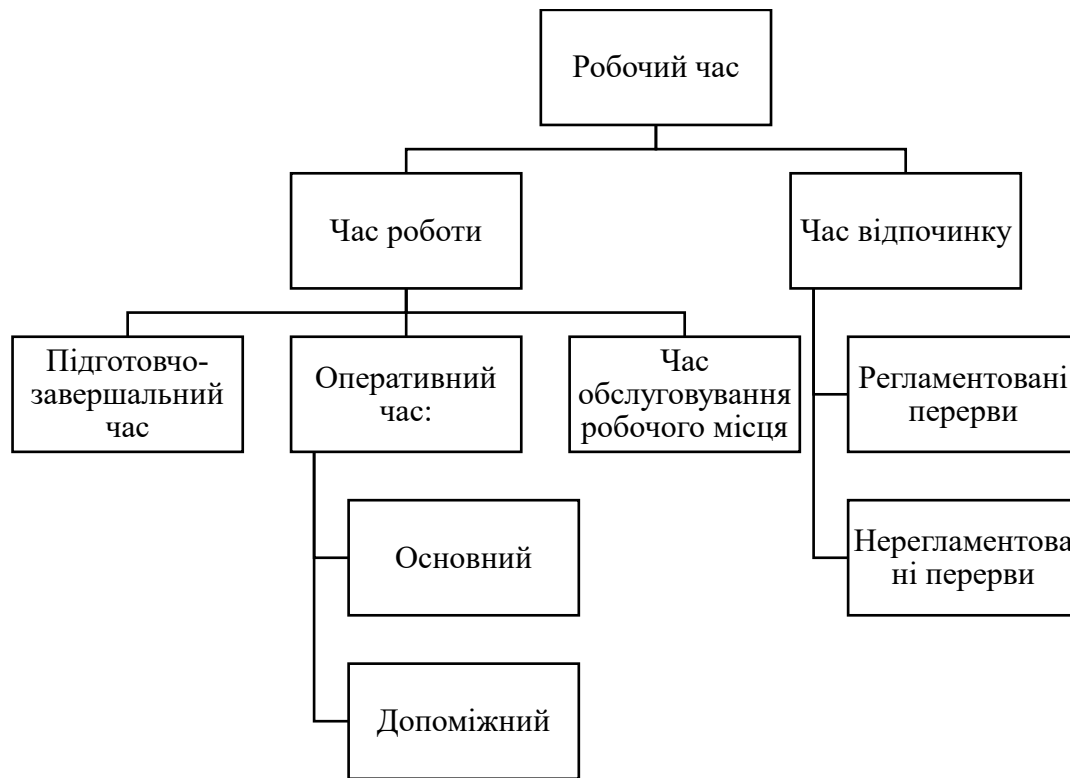


Рис. 1.2. Складові елементи робочого часу

Джерело: узагальнено на основі [2, с. 239; 4, с. 121]

Фундаментальним елементом зміни виступають перерви, які призначені для відновлення психофізіологічного стану персоналу та офіційно інтегровані в межі робочого дня. Наприклад, при тривалій експлуатації комп'ютерної техніки в офісних умовах фахівці рекомендують надавати 115 хв для рекреації після кожних 145 год активності. Такий системний підхід демонструє глибоку взаємозалежність між періодами напруженої праці та відпочинку, що дозволяє суттєво оптимізувати показники результативності всього туристичного підприємства. Свідоме управління цими інтервалами через механізми тайм-менеджменту сприяє мобілізації колективних зусиль задля раціонального використання обмежених ресурсів навіть у кризових ситуаціях.

Сьогодні проблема грамотного регулювання часових активів перетворилася на стратегічний пріоритет та вимагає проведення глибокого реінжинірингу бізнес-процесів. Розвиток культури ощадливого ставлення до кожної хвилини стає головним інструментом сучасного менеджменту, що забезпечує сталий розвиток компанії. Наукові дослідження останніх десятиліть трактують час не лише як невідновлюваний ресурс чи особистий енергопотенціал людини, а передусім як об'єкт для ефективного інвестування в організаційну культуру. Поступове формування особливого ставлення до часових рамок, яке поєднує короткострокові плани з глобальними перспективами, стає дієвим механізмом впливу на персонал. Витоки сучасного тайм-менеджменту та професійного консультування з питань ощадливості ресурсів як самостійного напрямку психології сягають 70-х років минулого століття в США [6]. Нині жодна потужна компанія на теренах Європейського чи Американського континентів не функціонує без впровадження корпоративних стандартів впорядкування діяльності. Ключові стратегії сьогодні сфокусовані на організації спеціальних тренінгових груп, робота яких спрямована на трансформацію сприйняття часу та вдосконалення навичок індивідуальної самоорганізації. Висока якість інвестування особистих часових ресурсів дозволяє фахівцеві значно успішніше презентувати свої здобутки в межах професійної спільноти.

В умовах глобальної конкуренції широкого розповсюдження набула концепція Бостонської консалтингової групи, заснована на тотальному управлінні часом бізнес-циклів [10]. Головна ідея цього підходу базується на твердженні, що організація, яка обслуговує запити клієнтів швидше за опонентів, демонструє вищу рентабельність та швидкість розвитку. Подібна стратегія орієнтована на оптимізацію процесів на всіх рівнях, враховуючи суттєву диференціацію у сприйнятті часових горизонтів різними категоріями менеджерів. Зокрема, представники вищої ланки управління зазвичай сфокусовані на довгострокових досягненнях, тоді як середній персонал зобов'язаний ретельно планувати витрати в межах коротких інтервалів [11]. Для

забезпечення високої бізнес-активності доцільно поєднувати міжособистісні методики з інтеграцією сучасних ІТ-систем та логістичних принципів Just-in-time. Радикальне скорочення часових буферів та постійний реінжиніринг внутрішніх операцій створюють передумови для миттєвого прийняття стратегічних рішень.

Тотальне управління часом бізнес-циклів формує передумови для суттєвого вдосконалення процесів стратегічного планування на всіх ієрархічних щаблях організаційної структури компанії. Оптимізація часових витрат перестає бути виключно операційним завданням лінійного персоналу, трансформуючись у комплексну стратегію, яка безпосередньо визначає швидкість прийняття управлінських рішень та реакцію підприємства на зовнішні подразники. Завдяки впровадженню єдиних корпоративних стандартів тайм-менеджменту відбувається синхронізація діяльності вищого керівництва та керівників середньої ланки, що дозволяє уникнути інформаційних розривів та дублювання функцій під час реалізації довгострокових проєктів [11]. Дослідники зазначають, що покращення комунікації між різними рівнями менеджменту скорочує тривалість погоджувальних процедур у середньому на показник від 15 до 20 %, вивільняючи додаткові ресурси для аналітичної роботи. Системний підхід до управління розкладом дозволяє топ-менеджерам фокусуватися на масштабуванні бізнесу та пошуку нових ринків збуту, тоді як керівники підрозділів отримують чіткі індикатори для контролю за поточними завданнями колективу.

Сучасні методики інтенсивної підготовки фахівців у сфері персональної ефективності зазвичай базуються на проведенні комплексних групових тренінгів [12, с. 414], які згодом доповнюються індивідуальними коучинговими сесіями задля глибшого опрацювання навичок цілепокладання та раціонального розподілу власного енергопотенціалу. Головна місія подібних освітніх заходів полягає у трансформації внутрішнього відчуття часу та формуванні чітких орієнтирів у межах життєвого циклу особистості, що дозволяє індивіду ефективно регулювати послідовність операцій навіть під тиском значного

емоційного стресу. Водночас розбудова корпоративної архітектури управління часом потребує інтеграції єдиних стандартів та залучення зовнішніх консультантів для створення цілісного регламенту, який би забезпечував повне усвідомлення працівниками їхньої стратегічної ролі в межах підприємства. Як слушно вказують Г. Капінос та В. Ключко-Доля, «час як стратегічний ресурс організації вимагає не лише компетентного управління, а й здатності до гнучкої адаптації під специфічні потреби підприємства, уміння встановлювати пріоритети, ефективно делегувати завдання та синхронізувати роботу команди з загальними цілями організації» [13, с. 134]. Традиційний цикл управління в цій площині охоплює чотири взаємопов'язані фази, що розпочинаються з чіткого формулювання мети (рис. 1.3) та завершуються ретельним контролем виконання намічених планів.

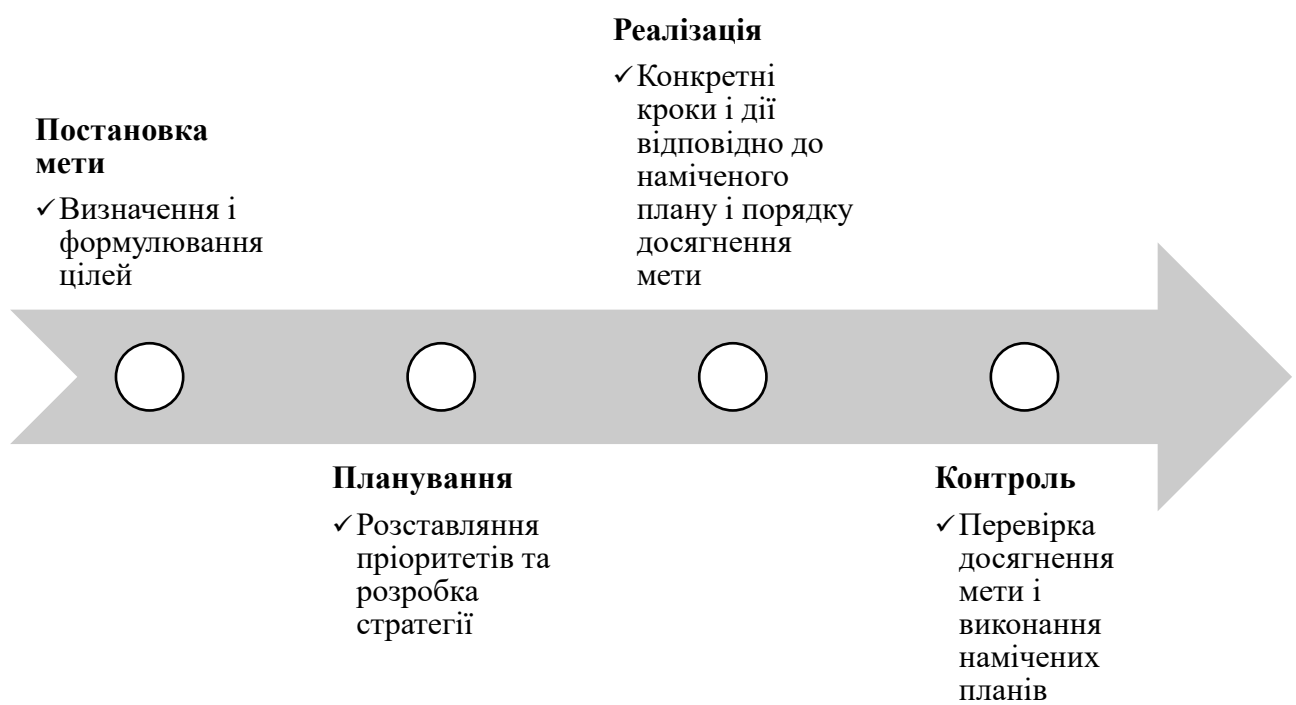


Рис. 1.3. Етапи традиційного циклу управління часом

Джерело: складено на основі [14, с. 5]

Сучасна парадигма управління розглядає тайм-менеджмент радше як фундаментальний інструмент комплексного організаційного розвитку підприємства, відходячи від його сприйняття суто як відокремленого набору

індивідуальних методик чи технік планування. Впровадження системного контролю над часовими ресурсами забезпечує оптимізацію всіх операційних циклів, сприяючи підвищенню загальної економічної безпеки суб'єкта господарювання [12]. Особливої актуальності цей підхід набуває за умов макроекономічної нестабільності, коли раціональний розподіл навантаження стає ключовим фактором виживання на ринку. Для ефективного подолання кризових явищ саме антикризовий тайм-менеджмент виступає дієвою запорукою збереження кадрового потенціалу та швидкої адаптації бізнес-моделі до нових викликів зовнішнього середовища [13]. Керований робочий розклад дозволяє вищому керівництву своєчасно ідентифікувати неефективні процеси, ліквідувати хронофаги та перенаправити вивільнені зусилля на пріоритетні напрями поточної діяльності. Таке цілеспрямоване вдосконалення внутрішніх процедур формує високу стресостійкість колективу, гарантуючи безперебійне надання послуг за умови раптового скорочення доступних фінансових чи матеріальних резервів.

В сучасній управлінській науці прийнято розрізняти два фундаментальні рівні організації діяльності, де персональний підхід фокусується на індивідуальних техніках зростання, тоді як корпоративний вектор спрямований на впровадження жорстких стандартів ощадливого використання бюджету робочого часу всім колективом. Раціональне керування часовими активами є критичною необхідністю для менеджерів усіх ланок, адже, як вказують С. Дунда зі співавторами, «використання інструментів тайм-менеджменту дозволяє підвищити ефективність роботи працівників і керівників на 20-50%, внаслідок чого зростає ефективність операційної діяльності підприємства та покращується його конкурентний статус» [15, с. 2-3]. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежатиме від наявності чітко сформульованих цілей, які мають бути вимірними та досяжними в межах визначеного періоду, що запобігає розпорошенню зусиль на другорядні операції. Попередній реєстр власних ресурсів та стратегічний поділ потоку завдань на першочергові та маловажні кроки створюють надійне підґрунтя для встановлення істинних

пріоритетів та уникнення дефіциту часу наприкінці робочого дня. Використання широкого спектра перевірених методик (табл. 1.2) дозволяє перетворити абстрактну концепцію «мистецтва встигати» на прикладний інструмент контролю над власним професійним успіхом.

Таблиця 1.2

Характеристика основних методів та технологій тайм-менеджменту

Метод	Сутність підходу	Особливості застосування
Принцип Парето (80/20)	Встановлення залежності, за якої 20% найбільш пріоритетних зусиль забезпечують 80% підсумкового результату.	Допомагає працівникові ідентифікувати ключові операції та фокусувати ресурси на завданнях із максимальною віддачею.
Матриця Ейзенхауера	Класифікація поточних справ за двома базовими критеріями: рівнем важливості та ступенем терміновості.	Дозволяє візуалізувати пріоритети та оперативно приймати рішення щодо негайного виконання або делегування повноважень.
Правило «6П»	Система, що базується на твердженні «Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники діяльності».	Складання детального переліку завдань напередодні робочого дня дозволяє структурувати навантаження та чітко бачити обсяг робіт.
Методика «Помідора»	Розподіл робочого процесу на інтенсивні 25-хвилинні інтервали, розділені короткими періодами відпочинку.	Забезпечує високу концентрацію на поточному завданні та запобігає накопиченню втоми під час монотонної роботи.
«Швейцарський сир»	Спосіб подолання прокрастинації шляхом виділення та виконання невеликих довільних частин одного великого завдання.	Використовується в ситуаціях, коли важко розпочати масштабний проєкт, дозволяючи поступово «вигризати» шлях до його завершення.
Метод 100 блоків	Розподіл активного часу доби (близько 1000 хвилин) на 10-хвилинні блоки для аналізу їхнього реального наповнення.	Регулярне порівняння ідеального плану з фактичними витратами допомагає виявити хронофаги та перебудувати розпорядок дня.

Джерело: узагальнено на основі [16-19]

Підсумовуючи викладений матеріал, можна стверджувати, що сучасний тайм-менеджмент – це стратегічно важлива система управлінського впливу, спрямована на комплексну оптимізацію часових ресурсів суб'єкта господарювання. Робочий час виступає ключовим нематеріальним активом, структура якого вимагає чіткого регламентування та раціонального розподілу на оперативні фази й обов'язкові періоди відпочинку для психофізіологічного

відновлення персоналу. Впровадження дієвих прикладних інструментів, таких як матриця Ейзенхауера, принцип Парето чи техніка «Помідора», дозволяє мінімізувати втрати та підвищити загальну результативність праці. Успішна реалізація цих технологій вимагає органічного поєднання навичок індивідуальної самоорганізації з формуванням відповідної корпоративної культури. За таких умов оптимізація часу перетворюється на надійний механізм підвищення конкурентоспроможності, гарантуючи досягнення глобальних бізнес-цілей без зниження якості обслуговування чи виснаження людського капіталу підприємства.

1.2 Особливості організації робочого часу та специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності

Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах операційного циклу, що безальтернативно вимагає забезпечення цілодобового надання високоякісних послуг у режимі 24/7 незалежно від зовнішніх макроекономічних факторів чи раптових коливань споживчого попиту. Фундаментальна економічна природа готельного та туристичного продукту базується на класичній парадигмі характеристик послуг, яка органічно інтегрує абсолютну невідчутність, гетерогенність, нерозривність процесів виробництва та споживання, а також повну незбережуваність [20, с. 24]. Означена незбережуваність виступає критичним детермінантом організації робочого часу персоналу, оскільки неможливість накопичення готових послуг «на склад» перетворює час в стратегічний ресурс підприємства гостинності. Готельний номер, який залишився нереалізованим протягом поточної розрахункової доби, неминуче генерує безповоротну втрату потенційного прибутку [21, с. 28], що змушує управлінський апарат застосовувати виключно адаптивні стратегії гнучкого планування діяльності працівників.

Специфіка застосування інструментарію тайм-менеджменту безпосередньо в туристичній діяльності та готельному бізнесі зумовлена

об'єктивною необхідністю миттєвого реагування на мінливі запити клієнтів. Оскільки туристичний продукт характеризується високим рівнем індивідуалізації, стандартизовані промислові методи управління часом потребують суттєвої адаптації до умов постійного міжособистісного контакту. Управлінський апарат повинен враховувати, що затримка у наданні сервісу хоча б на 10-15 хвилин здатна критично знизити рівень лояльності споживача, що безпосередньо корелює з фінансовими результатами поточного кварталу. Як стверджує Н. Ковальчук, інтеграція адаптивних методів планування дозволяє керівникам структурних підрозділів оперативно перерозподіляти наявні трудові ресурси відповідно до пікових навантажень [22, с. 217]. Запровадження спеціальних резервних часових буферів розміром близько 15 % від загальної тривалості зміни гарантує своєчасне вирішення форс-мажорних ситуацій. Такий підхід формує високу стійкість операційної системи готелю, забезпечуючи безперебійне обслуговування гостей навіть за умови раптового збільшення кількості одночасних заїздів чи виникнення позаштатних технічних несправностей у номерному фонді.

Ефективне управління часовими ресурсами вимагає неухильного впровадження жорстко регламентованих алгоритмів синхронізації професійних дій співробітників із мінливими запитами цільової аудиторії в режимі реального часу, що мінімізує операційні затримки [22, с. 216]. Специфічні характеристики готельних послуг безпосередньо формують складну архітектуру робочих графіків та фундаментально визначають інтенсивність використання трудового потенціалу співробітників на абсолютно всіх етапах комплексного обслуговування гостей (рис. 1.4). На відміну від традиційних виробничих підприємств, де оптимізація часу переважно зосереджена на конвеєрній лінійності, тайм-менеджмент у готельному бізнесі стратегічно орієнтується на забезпечення максимальної постійної готовності всього лінійного персоналу до негайного надання сервісу в момент виникнення споживчої потреби [23]. Зважаючи на високу комунікаційну активність та невідчутність результату до моменту його безпосереднього споживання, адміністративні зусилля

керівництва цілеспрямовано концентруються на тотальній мінімізації періодів очікування клієнта, які завжди об'єктивно сприймаються як категорична втрата невід'ємної якості сервісу.

Специфічні характеристики готельної послуги	Параметри організації робочого часу підприємства
• Абсолютна небережуваність (неможливість створення фізичного запасу послуг на майбутні періоди) • Високий ступінь невідчутності (складність об'єктивної оцінки якості клієнтом до моменту споживання) • Нерозривність виробництва (одночасна присутність надавача та споживача під час створення сервісу)	• Формування гнучких цілодобових графіків чергувань для підтримки операційного режиму 24/7 • Мінімізація часових витрат на базові операції для створення видимої клієнтської ефективності • Повна синхронізація розкладу лінійного персоналу з прогнозованими піками споживчої активності

Рис. 1.4. Взаємозв'язок специфічних характеристик готельної послуги та параметрів організації робочого часу

Джерело: складено на основі [20-23]

Дослідники вказують, що спеціалісти будь-якої сфери діяльності мають, передусім, володіти загальною компетентністю (здатність особистості до аналізу, синтезу, загальні знання, здатність до самостійного навчання, співпраці та комунікації, цілеспрямованість, лідерські риси, організованість та здатність до планування, однак функціональна диференціація служб сучасного підприємства сфери гостинності зумовлює кардинальні відмінності у змістовному наповненні та структурному розподілі робочого часу персоналу абсолютно різних інфраструктурних підрозділів. Традиційно архітектура закладу розміщення концептуально поділяється на контактні зони безпосередньої взаємодії з гостем, до яких належать служба прийому та розміщення спільно із закладами ресторанного господарства; та фонові зони невидимого обслуговування, репрезентовані службою номерного фонду та інженерно-технічним відділом [24]. Працівники контактної зони, зокрема адміністратори рецепції, щоденно змушені функціонувати в умовах підвищеної багатозадачності, де домінуючу

частку оперативного часу займає безперервна міжособистісна комунікація [25]. Такий формат професійної діяльності вимагає специфічного підходу до корпоративного тайм-менеджменту, заснованого на психологічній здатності миттєво перемикає увагу між паралельними бізнес-процесами без критичної втрати загальної результативності праці.

Постійне перебування в умовах жорсткого часового пресингу та необхідність одночасного виконання кількох різнопланових завдань чинять значний деструктивний вплив на загальний психологічний стан контактного персоналу готелю. Систематичне порушення балансу між періодами інтенсивної праці та відпочинком неминує призводити до накопичення втоми, що об'єктивно знижує концентрацію уваги фахівців рецепції. Закордонні дослідники наголошують, що нераціонально побудований робочий графік безпосередньо каталізує ризики глибокого професійного вигорання співробітників першої лінії [26, с. 84]. Тривалий емоційний стрес, викликаний неможливістю вчасно опрацювати потік вхідних запитів, провокує стрімке падіння рівня задоволеності власною працею, що в підсумку генерує високу плинність кваліфікованих кадрів – фундаментальної основи сервісного підприємства. За статистичними даними галузі, втрата навченого адміністратора коштує підприємству близько 45-50 тис. грн у вигляді витрат на пошук та підготовку нового спеціаліста. Таким чином, оптимізація повсякденних графіків чергувань за допомогою інструментарію тайм-менеджменту постає не лише засобом підвищення поточної сервісної продуктивності, але й критично важливою стратегією збереження людського капіталу всього туристичного підприємства.

Водночас співробітники фонових підрозділів оперують зовсім іншими часовими категоріями та суворими регламентами (табл. 1.3), оскільки структура робочого часу працівників служби покоївок характеризується надзвичайно високим рівнем алгоритмізації дій. Значна частка інтенсивного фізичного навантаження лінійного персоналу безпосередньо підпорядковується суворим технологічним нормативам прибирання кімнат, що мінімізує простір для самостійного планування індивідуального розкладу [25]. На відміну від

адміністраторів, чий графік критично залежить від непередбачуваної частоти звернень клієнтів, покоївки мають чітко детермінований план роботи, у якому абсолютно превалює операційний час безпосереднього виконання стандартизованих клінінгових процедур. Вагому роль у їхній повсякденній діяльності відіграє підготовчо-заключний та допоміжний час, необхідний для комплектації візків, отримання інвентарю та переміщення між поверхами, що безапеляційно потребує ретельного просторового планування для уникнення непродуктивних логістичних втрат.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз змісту та структури робочого часу персоналу контактної та фонові зон готелю

Категорія витрат часу	Служба прийому та розміщення	Служба номерного фонду
Операційний час	Висока частка комунікацій, реєстрація гостей, фінансові транзакції	Виконання фізичних операцій з прибирання, заміна постільної білизни
Допоміжний час	Робота з програмним забезпеченням, перевірка звітів, аудит	Комплектація робочого візка, логістичне переміщення між номерами
Підготовчо-заключний час	Передача зміни, ознайомлення з журналом комунікацій рецепції	Отримання нарядів, здача технічного інвентарю, прибирання підсобки
Час на відпочинок	Нерегулярний, залежить виключно від інтенсивності потоку клієнтів	Строго регламентовані перерви згідно з нормативними графіками
Характер навантаження	Емоційно-інтелектуальний, висока непередбачуваність зовнішніх подій	Переважно фізичний, суворі послідовність виконання лінійних завдань

Джерело: сформовано на основі [24; 25]

Специфіка функціонування сучасного готельного підприємства детермінована вираженою нерівномірністю робочого навантаження, що проявляється як на стратегічному макрорівні через вплив сезонності, так і на оперативному мікрорівні в межах щоденних сервісних циклів [26]. Глобальні коливання попиту вимагають від управлінської команди гнучкого планування штатної чисельності та завчасної постановки чітких цілей задля збереження стабільної якості обслуговування в періоди пікової активності. Водночас найбільш критичним аспектом повсякденної діяльності закладу постає жорстка щоденна циклічність, зумовлена встановленими годинами масового заїзду та

виїзду, що генерує лавиноподібне зростання кількості запитів, які вимагають від персоналу самостійного розміщення пріоритетів [27]. Означені часові рамки ініціюють значний психологічний стрес серед фахівців рецепції та служби прибирання, як це наочно ілюструє модель циклічності робочого навантаження протягом доби (див. рис. 1.3).

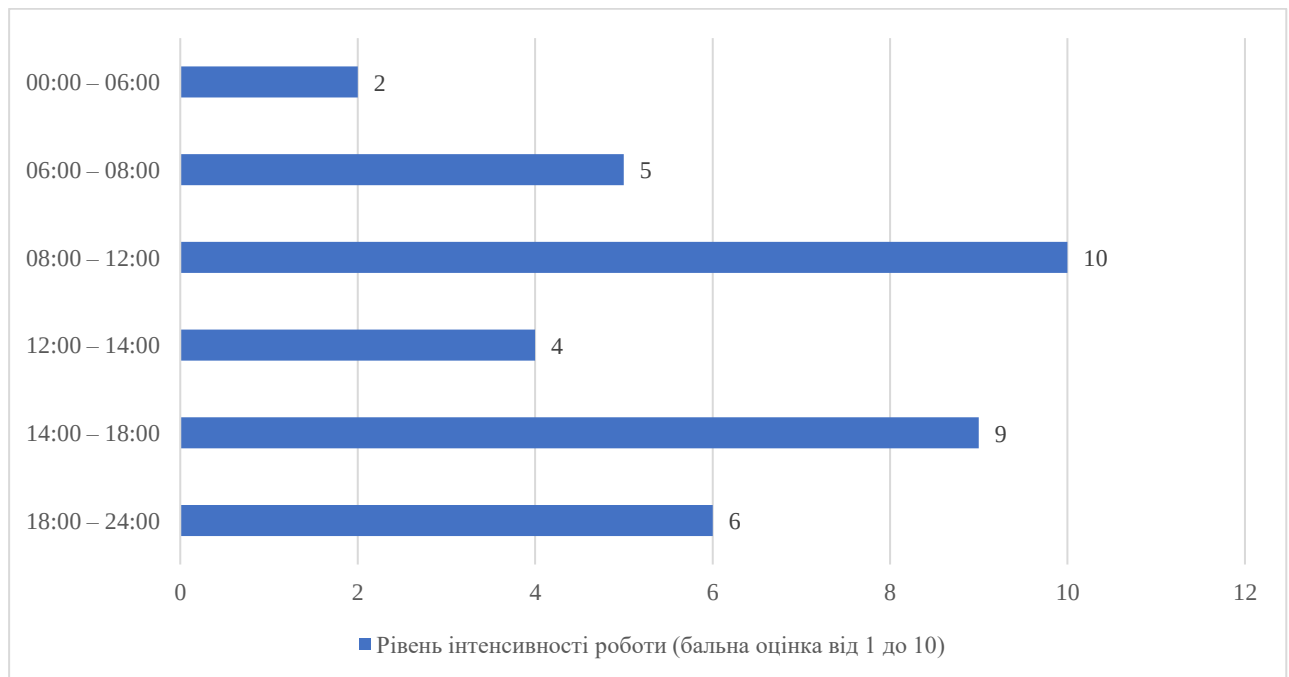


Рис. 1.3. Динамічна модель циклічності робочого навантаження персоналу служби прийому та розміщення протягом доби

Джерело: складено на основі [27; 28]

Для забезпечення стабільної результативності та об'єктивного вимірювання швидкості надання послуг сучасні засоби розміщення активно впроваджують спеціалізовані індекси операційної діяльності. Цей аналітичний показник дозволяє керівництву оцінювати ступінь відхилення фактичних витрат часу від затверджених нормативів під час виконання кожної конкретної процедури – від реєстрації до фінального розрахунку. Суворе дотримання стандартних операційних процедур мінімізує простір для індивідуальних помилок лінійного персоналу, оскільки працівники отримують чіткий алгоритм дій для будь-якої сервісної ситуації [28, с. 65]. Встановлено, що відхилення від

регламентованих стандартів генерує до 25 % прихованих втрат робочого часу в межах однієї зміни, що в річному еквіваленті завдає суттєвих фінансових збитків суб'єкту господарювання. Регулярний моніторинг індексу операційної діяльності допомагає управлінцям виявляти найбільш вразливі ланки в ланцюжку обслуговування клієнтів та оперативно коригувати посадові інструкції. Завдяки формалізації рутинних завдань готель досягає високого рівня стандартизації сервісу, гарантуючи ідентичну якість обслуговування незалежно від того, який співробітник перебуває на зміні.

Погодимося з думкою С. Александрової, Л. Оболенцевої та В. Світличної, які вказують, що «раціональна організація виробничого процесу має відповідати низці вимог і будуватися на таких принципах, як: спеціалізація, диференціація, концентрація, інтеграція, паралельність, пропорційність, безперервність, ритмічність, прямоточність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність» [29, с. 133]. Фундаментальним інструментом раціоналізації щоденних часових витрат в умовах постійного деструктивного пресингу багатозадачності виступає розробка та суворе неухильне впровадження деталізованих стандартизованих операційних процедур, які дозволяють алгоритмізувати прийняття рішень та суттєво скоротити об'єктивну тривалість базових сервісних операцій [30]. Жорстка регламентація внутрішніх бізнес-процесів ефективно усуває хаотичність дій лінійного персоналу, оскільки вона передбачає, по–перше, науково обґрунтований хронометраж виконання завдань; по–друге, визначення еталонних стандартів вербальної комунікації; по–третє, встановлення чітких алгоритмів оперативної відповіді на форс-мажорні обставини [31, с. 998]. Процес глобальної оптимізації значно посилюється завдяки тотальній діджиталізації через покращення систем навчання [32, с. 56], а також інтеграцію автоматизованих систем управління майном готелю, які кардинально трансформують структуру оперативного часу шляхом автоматичної генерації звітності та миттєвої синхронізації мобільних додатків із господарською службою [33]. Встановлення часових лімітів для основних процедур, наприклад, обов'язкового вербального контакту із гостем протягом десяти секунд або

негайного реагування на скарги, забезпечує баланс між ефективністю та задоволеністю споживачів, що представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативні часові ліміти на виконання ключових сервісних операцій у готелі

Назва сервісної операції	Відповідальний підрозділ	Затверджений норматив часу
Відповідь на зовнішній або внутрішній дзвінок	Служба прийому та розміщення	До 10 секунд (максимум 3 телефонні гудки)
Стандартна процедура реєстрації	Служба прийому та розміщення	Від 3 до 5 хвилин на одного прибулого гостя
Процедура виселення та розрахунку	Служба прийому та розміщення	До 3 хвилин за умови повної відсутності ускладнень
Прибирання поточного зайнятого номеру	Служба номерного фонду	Від 15 до 20 хвилин залежно від площі
Генеральне прибирання після виїзду	Служба номерного фонду	Від 25 до 45 хвилин (залежно від категорії номеру)
Реагування на скаргу чи запит гостя в номері	Усі функціональні підрозділи	Максимум 10 хвилин з моменту первинного звернення

Джерело: складено на основі [31, с. 999-1000]

Практичне використання сучасних інноваційних технологій в індустрії гостинності відкриває принципово нові можливості для автоматичного моніторингу та поглибленого контролю за виконанням професійних завдань персоналом. Інтеграція хмарних рішень та спеціалізованих мобільних додатків дозволяє керівництву в режимі реального часу відстежувати статус прибирання номерного фонду чи швидкість обробки замовлень у ресторанному комплексі [28, с. 68]. Завдяки цифровізації процесів комунікації, потреба у фізичних планірках скорочується в середньому на 40-50 хвилин щодня, оскільки завдання миттєво надходять на електронні пристрої співробітників. Комплексні інформаційні системи автоматично фіксують точний час початку та завершення кожної операції, формуючи об'єктивну базу даних для подальшого аналізу продуктивності окремих підрозділів.

Подібний технологічний підхід повністю виключає вплив людського фактору під час формування аналітичної звітності, забезпечуючи менеджмент достовірною інформацією для прийняття стратегічних рішень – оптимізації штатного розпису чи коригування бюджету. Як наслідок, автоматизований

контроль суттєво підвищує загальний рівень самодисципліни працівників, мінімізуючи випадки нераціонального використання робочого часу.

Підсумовуючи результати аналізу, відзначимо, що специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності природно формує унікальне висококонкурентне середовище. У цій специфічній сервісній екосистемі оптимізований робочий час об'єктивно виступає найбільш критичним нематеріальним каталізатором процесу створення ексклюзивної споживчої цінності та формування бездоганної ділової репутації туристичного бренду на міжнародному ринку.

Рациональна організація розподілу часових ресурсів вимагає від вищого керівництва глибокого розуміння економічної природи готельних послуг та аналітичного вміння філігранно прогнозувати циклічні макроекономічні сплески інтенсивного навантаження. Системне впровадження стандартизованих операційних процедур спільно з новітніми цифровими системами комплексної автоматизації створює міцний фундамент для мінімізації стресових ситуацій серед лінійного персоналу та гарантує стабільність фінансових показників підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання часу та впливу на результативність підприємства

Перш ніж переходити до оцінки впливу використання часу на результативність підприємства, за доцільне вважаємо дати характеристику категоріям «ефективності» та «результативності». Будь-яке сучасне підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, головна мета якої полягає в максимізації комерційної вигоди через постійне задоволення актуальних потреб цільової аудиторії. Фундаментальною економічною категорією, що дозволяє об'єктивно оцінити результати такої діяльності на всіх етапах життєвого циклу послуги чи товару, виступає ефективність. Протягом тривалого еволюційного розвитку наукової думки це поняття зазнало суттєвих

трансформацій, сформувавши кілька базових підходів до його тлумачення. Більшість класичних дослідників схилиються до традиційного трактування, визначаючи економічну ефективність як математичне співвідношення між отриманим корисним результатом та сукупними витратами ресурсів, необхідними для його досягнення. Водночас видатний теоретик П. Друкер розширює ці межі, розглядаючи ефективність як «сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ, які пов'язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів» [34, с. 41]. Синтезуючи наявні наукові погляди, можна стверджувати, що економічна ефективність підприємства – це складна, високодинамічна організаційно-управлінська система, функціонування якої спрямоване на гарантоване забезпечення максимального рівня прибутковості за умови наявного ресурсного обмеження.

Для гарантованого досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства критично важливою передумовою є забезпечення високого рівня ефективності самого процесу управління. У фаховій літературі простежується певна дихотомія поглядів щодо оцінювання цього явища: частина авторів зводить управлінську ефективність винятково до лідерських якостей керівника, трактуючи її як здатність спонукати підлеглих працювати максимально енергійно та з високою віддачею [35, с. 73]. Проте такий підхід має надто суб'єктивний характер, тому більш обґрунтовано видається позиція науковців, які вимірюють ефективність управління через результативність праці, що визначається ступенем досягнення поставленої мети порівняно із загальними виробничими витратами. Відповідно, управлінську ефективність слід розуміти як комплексний вплив керуючої системи на загальний розвиток організації та її фінансові результати. Характерними особливостями цієї категорії є орієнтація на довгострокову перспективу зростання рентабельності, необхідність підтримки конкурентоспроможності на рівні провідних ринкових гравців та гостра потреба в регулярному проведенні оціночних заходів задля оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

У науковому обігу поряд із терміном «ефективність» часто фігурує споріднена категорія «результативність діяльності», яка в багатьох джерелах інтерпретується як загальна продуктивність підприємства чи віддача від наявних активів. Критерії оцінювання результативності традиційно формуються на базі двох фундаментальних підходів: вартісного, що відображає ефект від загальних витрат на одиницю продукції, та ресурсного, який характеризує рівень експлуатації трудових, матеріальних і фінансових резервів. Зокрема, В. Амбросов зазначає, що результативність є відносним показником, «який порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту» [36, с. 62]. Інші фахівці розглядають її як безпосередню віддачу у вигляді доходу від різноманітних ресурсів фірми, що перебувають у її розпорядженні. Зважаючи на глибоку смислову спорідненість, ці дефініції можна вважати тотожними, оскільки вони спрямовані на вимірювання ідентичного економічного ефекту, а їхня специфіка залежить виключно від масштабу розрахунку, цільової настанови та обраного хронологічного періоду дослідження.

Поглиблений аналіз ефективності стратегічного управління підприємством свідчить про наявність значних ускладнень у процесі прийняття управлінських рішень за умов жорсткого дефіциту часових ресурсів. Сучасні організації функціонують у високодинамічному середовищі, де здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни виступає ключовим критерієм їхньої життєздатності. Дослідники В. Мікловда та І. Брітченко зазначають, що результативність функціонування управлінського апарату безпосередньо залежить від швидкості та якості обробки інформаційних потоків [35, с. 112]. Затримка на етапі оцінки альтернатив неминуче призводить до втрати конкурентних переваг, оскільки стратегічні вікна можливостей мають обмежений період існування. Ефективне стратегічне управління вимагає переходу від реактивної моделі поведінки до проактивного планування, де час розглядається як найцінніший нематеріальний актив. Раціональне структурування робочих графіків вищого керівництва забезпечує вивільнення

необхідних резервів для глибокої аналітики та прогнозування ризиків. Завдяки цьому підприємство отримує змогу формувати довгострокові стратегії розвитку, які враховують потенційні коливання споживчого попиту на ринку туристичних послуг.

В контексті нашого кваліфікаційного дослідження ключовою категорією є не стільки ефективність функціонування підприємства, скільки результативність та продуктивність праці персоналу, адже тайм-менеджмент безпосередньо впливає саме на неї. Праця постає складним соціально-економічним явищем, що вимагає максимально раціонального використання наявного людського потенціалу, рівень якого об'єктивно вимірюється через категорію продуктивності. Цей ключовий індикатор у вузькому розумінні відображає обсяг згенерованої одним працівником продукції, тоді як у ширшому вимірі він характеризує загальні результати розвитку кадрових ресурсів підприємства [37, с. 3]. Сучасні дослідники наголошують, що продуктивність виступає безпосереднім рушієм інтенсивного економічного зростання [38, с. 32] та є фундаментальною категорією, динаміка якої детермінується екстенсивними, інтенсивними й технологічними чинниками. Оскільки єдина класифікація факторів впливу наразі відсутня, найбільш обґрунтованим видається їхній поділ на зовнішні макроекономічні умови та внутрішні організаційно-технічні параметри (рис. 1.4).

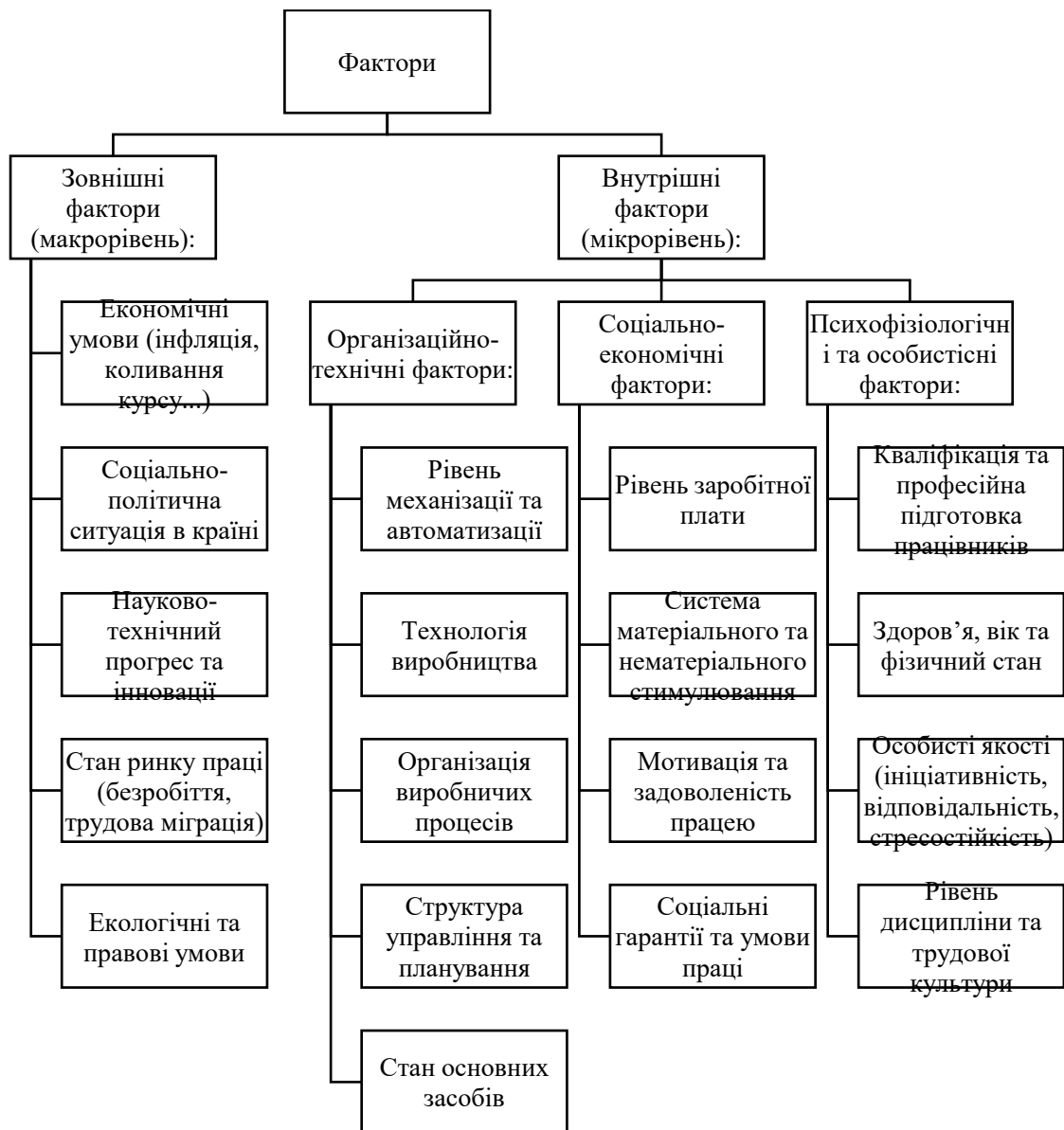


Рис. 1.4. Фактори продуктивності праці

Джерело: складено на основі [40-42]

Зазначені внутрішні чинники мають безпосередній системний зв'язок із механізмами стимулювання персоналу, адже встановлення чіткої залежності між реальними досягненнями фахівця та його винагородою – це найдієвіший спосіб заохотити працівників до вдосконалення професійних компетенцій. Погодимося з думкою А. Шевченка та В. Світличної, які вказують, що «головною метою мотивації персоналу на підприємствах сфери гостинності повинно виступати досягнення стану захищеності підприємства від загроз з боку персоналу» [39, с. 100]. Відповідно, гнучка й справедлива система бонусів здатна згенерувати високу залученість колективу, завдяки чому стабільне зростання продуктивності

стає закономірним наслідком грамотно побудованої моделі управління підприємством.

Аналізуючи представлену структуру факторів продуктивності праці, стає абсолютно очевидним, що витрати робочого часу, які об'єктивно та неминуче виникають у процесі повсякденної діяльності персоналу будь-якого підприємства, належать до групи внутрішніх організаційно-технічних чинників. Відповідно, системне вдосконалення напрямів використання цього специфічного ресурсу залишається найбільш доступним та найменш витратним вектором оптимізації праці. Якщо нормування діяльності лінійного виробничого персоналу зазвичай має суворе регламентування, то навички науково обґрунтованої організації розпорядку дня фахівців та керівників часто є недостатніми. Глибоке дослідження структури часових витрат службовців дозволяє встановити вичерпний перелік фактично виконуваних операцій та грамотно ранжувати їх за ступенем значущості для досягнення цілей компанії [43, с. 435]. Такий аналітичний підхід допомагає усунути дублювання функцій, виявити приховані причини нераціональних втрат та розробити індивідуальні заходи для підвищення продуктивності кожного конкретного працівника.

Трансформація фундаментальних підходів до оцінки продуктивності праці є закономірним наслідком переходу суспільства до етапу розвитку інтенціональної економіки. У межах цієї нової макроекономічної парадигми фокус уваги послідовно зміщується з кількісного нарощування залучених ресурсів на інтенсифікацію їхнього використання, де якість організації робочого часу стає головним драйвером корпоративного зростання. Як стверджують вітчизняні фахівці, сучасні підприємства отримують конкурентні переваги не завдяки збільшенню тривалості робочого дня, а через максимізацію корисної віддачі від кожної відпрацьованої хвилини [37, с. 45]. Інтелектуалізація праці вимагає створення таких умов, за яких працівник здатний генерувати нестандартні рішення без постійного адміністративного тиску та систематичних перепрацювань. Відповідно, система управління має бути спрямована на усунення рутинних операцій та прискорення інформаційного обміну між

структурними підрозділами. Якісне управління часовими активами дозволяє вивільнити внутрішній потенціал фахівців, що безпосередньо конвертується у підвищення загальної результативності організації.

Вивчення фактичних витрат робочого часу спрямоване на розв'язання двох фундаментальних завдань: встановлення загальної структури навантаження протягом дня та визначення точних хронологічних меж реалізації специфічних сервісних операцій. Отримані аналітичні результати дозволяють керівництву оптимізувати чисельність штату, організувати виконання посадових обов'язків із максимальною віддачею та побудувати дієву систему матеріальної мотивації. Для практичного втілення цих завдань застосовується широкий спектр спеціалізованих інструментів, серед яких найбільш поширеними є класичний хронометраж, фотографія робочого часу, метод моментних спостережень, діаграми Ганта та різноманітні алгоритми мережевого аналізу. Кожна з розглянутих в табл. 1.5 методик має власне унікальне призначення, причому їх доцільно класифікувати на технології зовнішнього аудиту, що реалізуються незалежними інспекторами, та інструменти персонального самоаналізу. Використання методик внутрішнього контролю дає змогу самому фахівцеві об'єктивно оцінити власний стиль, обрати найбільш раціональну послідовність дій та сформувати стійкі навички ефективного управління часовими активами.

Детальний розгляд практичних аспектів нормування праці підтверджує високу дієвість методу безпосереднього хронометражу для точного вимірювання тривалості регулярних робочих процесів. Цей аналітичний інструмент дозволяє управлінцям об'єктивно фіксувати фактичні витрати часу на виконання конкретних операцій, що є критично важливим для усунення проблемних ділянок в операційній діяльності будь-якого підприємства. За оцінками дослідників, наукове нормування забезпечує створення справедливої системи матеріальної мотивації, оскільки базується на реальних математичних вимірюваннях, а не на суб'єктивних припущеннях менеджменту [43, с. 435]. Проведення систематичних спостережень допомагає ідентифікувати приховані втрати та стандартизувати алгоритми дій лінійного персоналу. Зарубіжні

науковці також підтверджують ефективність такого підходу, вказуючи на його здатність мінімізувати простой на робочих місцях та оптимізувати чисельність штатних працівників [44, с. 25].

Таблиця 1.5

Характеристика основних методів аналізу витрат робочого часу

Назва методу	Сутність та об'єкт дослідження	Особливості практичного застосування
1	2	3
Хронометраж	Детальне вивчення та фіксація тривалості циклічних операцій, що регулярно повторюються під час виробничого процесу.	Використовується для розробки жорстких нормативів часу на виконання стандартизованих завдань лінійним персоналом.
Фотографія робочого часу	Безперервне спостереження та документування абсолютно всіх витрат часу працівника протягом усієї робочої зміни.	Дозволяє виявити приховані втрати, нераціональні перерви та розробити заходи щодо ущільнення робочого графіка.
Фотохронометраж	Комбіноване дослідження, що поєднує безперервну фіксацію структури робочого дня з детальним вимірюванням окремих операцій.	Забезпечує максимально повну аналітичну картину, проте вимагає значних зусиль спеціально підготовленого спостерігача.
Метод моментних спостережень	Статистична реєстрація стану робочих місць та дій персоналу у випадково обрані або заздалегідь визначені моменти часу.	Оптимально підходить для масового одночасного аналізу завантаженості великої кількості працівників різних підрозділів.
Самофотографія	Самостійне документування працівником власних витрат часу та фіксація причин виникнення будь-яких простоїв.	Сприяє підвищенню особистої відповідальності персоналу, але може містити певний відсоток суб'єктивних похибок.
Карти та графіки Ганта	Візуальне планування та контроль виконання комплексу взаємопов'язаних завдань із чіткою прив'язкою до календарної шкали.	Незамінний інструмент для координації багатоетапних проєктів та синхронізації роботи кількох функціональних служб.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Мікроелементне нормування	Розщеплення складних трудових процесів на найпростіші базові рухи з подальшим визначенням їхньої тривалості.	Застосовується для глибокої ергономічної оптимізації робочих місць та проєктування ідеально правильних методів праці.
Експертне оцінювання	Визначення часових нормативів та оцінка ефективності процесів на основі професійного досвіду кваліфікованих фахівців.	Використовується в ситуаціях, коли точні математичні вимірювання ускладнені специфікою праці.

Джерело: узагальнено на основі [43-45]

Впровадження концептуальних засад тайм-менеджменту в щоденну операційну діяльність підприємства чинить безпосередній стимулюючий вплив на зростання індивідуальної та колективної продуктивності праці. Свідоме управління часовими ресурсами дозволяє працівникам чітко розмежовувати пріоритетні завдання та другорядні обов'язки, що суттєво знижує рівень психологічного напруження в умовах багатозадачності. Завдяки алгоритмізації рутинних процесів та використанню методів планування фахівці отримують можливість концентрувати максимальні зусилля на ключових напрямках роботи без розпорошення енергопотенціалу на несуттєві комунікації чи усунення наслідків власної неорганізованості. Раціональний розподіл навантаження протягом робочої зміни формує сприятливий організаційний клімат, у якому кожен співробітник усвідомлює цінність кожної хвилини як непоправного активу. Зрештою, висока особиста дисципліна та емоційна стабільність персоналу трансформуються у стійке підвищення загальної швидкості обслуговування, що є критично важливим індикатором якості для підприємств сфери послуг та індустрії гостинності зокрема.

Як бачимо, глобальний вимір проблеми результативності діяльності персоналу виходить далеко за межі суто економічних показників рентабельності суб'єкта господарювання. Правильна організація трудового розкладу та раціональне управління робочим часом безпосередньо впливають на загальну систему забезпечення належної якості життя працівників – ключового активу будь-якої сучасної компанії. Науковці обґрунтовано доводять, що грамотне

нормування навантаження запобігає систематичному виснаженню людського організму, зберігаючи фізичне та ментальне здоров'я кваліфікованих фахівців [38, с. 145]. Підприємство має свідомо дотримуватися принципів соціальної відповідальності під час створення комфортних умов праці, де гарантування балансу між виконанням професійних обов'язків та відпочинком визнається беззаперечним пріоритетом. Зниження рівня операційного стресу завдяки використанню інструментів тайм-менеджменту формує сприятливий психологічний мікроклімат у колективі, що суттєво зменшує загальний рівень конфліктності. У підсумку такого комплексного підходу постійно зростає не лише ділова продуктивність кожного спеціаліста, але й рівень його задоволеності кар'єрним розвитком.

Підсумовуючи, економічна ефективність та загальна результативність функціонування підприємства сектору гостинності перебувають у прямій залежності від якості інтегрованої системи корпоративного управління часом. Успішна мінімізація прихованих втрат робочого часу через стандартизацію сервісних процедур та впровадження жорстких часових лімітів гарантує оптимізацію витрат на оплату праці та суттєве зменшення адміністративних витрат. Коли колектив функціонує як єдиний злагоджений механізм із мінімальними простоями, компанія отримує змогу обслуговувати значно більший потік клієнтів за аналогічний період, що закономірно призводить до зростання чистого прибутку та рівня рентабельності. Водночас результативність виявляється не лише у фінансових показниках, а й у підвищенні загальної конкурентоспроможності готельного об'єкта на регіональному ринку. Таким чином, перетворення часу з пасивного фону на активно керований інвестиційний ресурс створює потужний мультиплікативний ефект, який забезпечує підприємству стабільне стратегічне лідерство та високу лояльність вибагливих споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ГАЛЕРА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та оцінка ринкових позицій готелю «Галера»

Практична частина дослідження проведена на базі SPA-готелю «Галера» – київського закладу гостинності, який пропонує різнопланові готельні та супутні послуги [46]. Функціонування SPA-готелю «Галера» базується на діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС». Даний суб'єкт господарювання пройшов процедуру державної реєстрації 25 вересня 2014 року, отримавши код ЄДРПОУ 39411022 [47]. Офіційне місцезнаходження юридичної особи зареєстроване у Голосіївському районі столиці за адресою: вулиця Набережно-Корчуватська, 37. Основні дані про підприємство зведені до табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про підприємство

Параметр	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС»
Скорочена назва	ТОВ «ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС»
Код ЄДРПОУ	39411022
Дата реєстрації	25.09.2014
Розмір статутного капіталу	435 615,00 грн
Учасники	Крамаренко Анна Віталіївна (100 %)
Основний вид діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Додаткові види діяльності	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів розміщування 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Юридична форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Органи управління	Загальні збори учасників, директор

Джерело: узагальнено на основі [47-49]

Ключовим вектором економічної активності компанії визначено забезпечення клієнтів послугами тимчасового проживання відповідно до КВЕД 55.10. Вказаний напрям доповнюється діяльністю у сфері ресторанного господарства та організацією культурного відпочинку згідно з кодами 56.10 та 93.29 [48]. Сформована диверсифікація пропозицій дає змогу реалізувати концепцію комплексного обслуговування на одній території, де споживачі отримують доступ до комфортабельного номерного фонду, ексклюзивного європейського меню та широкого спектра розважальних програм. Насичений столичний ринок гостинності вимагає постійного вдосконалення, тому заклад підтримує вагомі конкурентні переваги завдяки розвиненій SPA-інфраструктурі та новітньому технологічному оснащенню. Останнє охоплює весь цикл взаємодії з клієнтом – від цифрових платформ бронювання до надійних систем безпеки.

Візуалізація управлінської ієрархії об'єкта розміщена у Додатку В. Система менеджменту функціонує на базі суворої вертикалі підпорядкування. Роль головного координаційного центру відведено генеральному директору, якому підзвітні вузькопрофільні відділи на чолі з відповідними керівниками. Делегування повноважень базується на жорсткій функціональній спеціалізації кожного підрозділу. Відділ по роботі з персоналом опікується професійною підготовкою та інтеграцією нових кадрів. Рекреаційний сектор курує надання оздоровчих процедур. Інженерна служба відповідає за безперебійну роботу комунікацій та охорону праці. Відділ збуту зосереджений на рекламних кампаніях і підтримці зв'язків зі споживачами. Бухгалтерія веде фінансовий облік та планує кошториси. Гастрономічний напрям регулює харчування, тоді як служба рецепції формує перше враження гостей та координує їхнє перебування. Описана конфігурація гарантує раціональне використання наявних фондів. Разом з тим вона вимагає бездоганної взаємодії між підрозділами задля уникнення комунікаційних бар'єрів та паралельного виконання однакових доручень. Концентрація владних повноважень у руках одного топменеджера сприяє узгодженості стратегічного курсу. Одночасно ця особливість формує небезпеку надмірного навантаження на найвищу керівну посаду.

Давши загальну характеристику закладу, оцінимо його фінансові показники за останні три роки (див. Додатки Г-Е). Наведені в табл. 2.2 абсолютні значення відображають стан майна підприємства та джерела його формування на кінець кожного звітного періоду, що є первинною основою для аналітичних процедур та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових фінансових показників діяльності готелю «Галера» за 2023–2025 роки (абсолютні значення), тис. грн.

Фінансовий показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Основні засоби	550	550	548
Необоротні активи	568	568	566
Дебіторська заборгованість	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	463	48	47
Оборотні активи	1048	676	693
Активи	1616	1244	1260
Зареєстрований (пайовий) капітал	436	436	436
Власний капітал	436	1244	1260
Поточні зобов'язання і забезпечення	1181	0	0
Пасиви	1616	1244	1260
Чистий дохід від реалізації продукції	6613	6893	7034
Собівартість реалізованої продукції	6035	6085	6210
Валовий прибуток	578	808	824
Чистий фінансовий результат	578	808	824

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Згідно з даними звітності, сукупна вартість активів установи у базовому році становила 1616 тис. грн, після чого у наступному році зафіксовано їхнє зменшення до 1244 тис. грн, а наприкінці останнього аналізованого року цей показник склав 1260 тис. грн. Основу майнового комплексу протягом усього досліджуваного періоду складали оборотні активи, розмір яких варіювався від 1048 тис. грн у базовому році до 693 тис. грн на кінець звітного періоду. Водночас необоротні активи залишалися на стабільному рівні, склавши 568 тис. грн у перших двох періодах та 566 тис. грн в останньому. Окремої уваги заслуговує структура пасивів, де відбулися суттєві зміни капіталу. Детальніший розгляд структури балансу виявляє повну ліквідацію поточних зобов'язань після завершення першого звітного періоду, коли їхній обсяг дорівнював 1181 тис. грн.

Починаючи з наступного року фінансування господарської діяльності закладу здійснюється винятково за рахунок власного капіталу, сума якого наприкінці періоду дослідження досягла 1260 тис. грн, повністю дорівнюючи загальному підсумку балансу. Відсутність дебіторської та кредиторської заборгованостей у звітності є підтвердженням переходу на автономну модель фінансового забезпечення. Паралельно з цим показники операційної діяльності, які представлено на рис. 2.1, вказують на поступове збільшення чистого доходу від реалізації послуг із 6613 тис. грн до 7034 тис. грн наприкінці аналізованого періоду. Собівартість реалізованої продукції також демонструє висхідний тренд, досягнувши позначки 6210 тис. грн. Водночас чистий фінансовий результат стабільно залишався додатним, склавши 578 тис. грн на початку дослідження та зріс до 824 тис. грн за підсумками останнього звітного циклу, формуючи матеріальну базу для резервів.

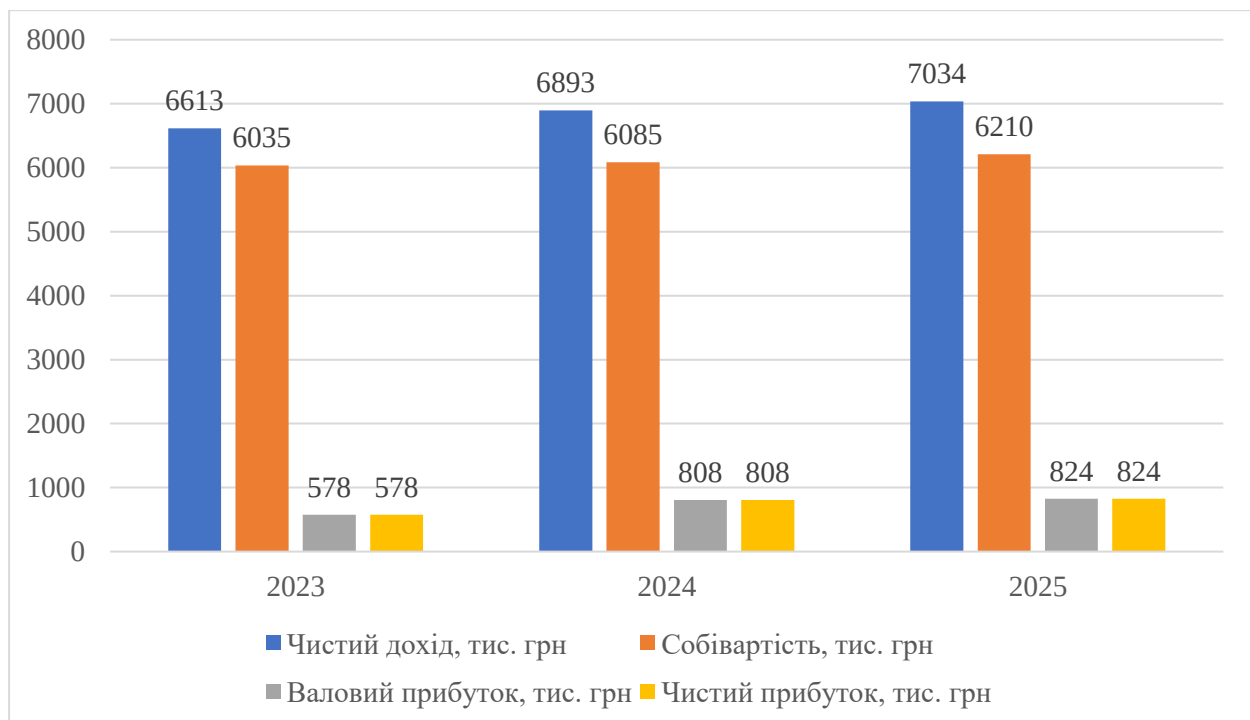


Рис. 2.1. Динаміка ключових показників прибутковості готелю

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Для ґрунтовного розуміння характеру змін, які відбулися у фінансовому стані підприємства протягом досліджуваного трирічного періоду, необхідно розрахувати абсолютні та відносні відхилення за кожною статтею балансу.

Відповідні аналітичні розрахунки, що охоплюють порівняння даних останнього року з попереднім, останнього року з базовим, а також попереднього року з базовим, наведено у табл. 2.3. Розрахунок відхилень базується на визначенні різниці між показниками звітного та базового періодів, а темпи приросту обчислюються як відношення цієї різниці до значення показника порівнюваного періоду у відсотковому вираженні.

Таблиця 2.3

Динаміка відхилень ключових фінансових показників готелю «Галера»

Фінансовий показник	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024		Відхилення 2025/2023	
	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
Основні засоби	0	0,0	-2	-0,4	-2	-0,4
Необоротні активи	0	0,0	-2	-0,4	-2	-0,4
Дебіторська заборгованість	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	-415	-89,6	-1	-2,1	-416	-89,8
Оборотні активи	-372	-35,5	17	2,5	-355	-33,9
Активи	-372	-23,0	16	1,3	-356	-22,0
Пайовий капітал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Власний капітал	808	185,3	16	1,3	824	189,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	-1181	-100,0	0	0,0	-1181	-100,0
Пасиви	-372	-23,0	16	1,3	-356	-22,0
Чистий дохід від реалізації продукції	280	4,2	141	2,0	421	6,4
Собівартість реалізованої продукції	50	0,8	125	2,1	175	2,9
Валовий прибуток	230	39,8	16	2,0	246	42,6
Чистий фінансовий результат	230	39,8	16	2,0	246	42,6

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналітичні висновки щодо зміни індикаторів свідчать про формування кількох різнонаправлених тенденцій у фінансово-господарській діяльності закладу. Зіставлення результатів 2025 та 2023 років виявляє скорочення загальної суми активів на 356 тис. грн, що дорівнює 22,0 %, і пояснюється переважно зменшенням обсягу наявних грошових коштів внаслідок повного погашення поточних зобов'язань. Водночас відбулося системне нарощування власного капіталу підприємства на 189,0 % відносно показників базового періоду

дослідження. Детальна оцінка відхилень дохідної та витратної частин вказує на те, що темпи зростання чистого доходу випередили темпи збільшення загальної собівартості, які склали 2,9 %. Завдяки цьому заклад зумів забезпечити приріст чистого прибутку на 42,6 % у порівнянні з початком аналізованого часового проміжку. Впродовж останнього звітнього циклу фінансові зрушення стали поміркованішими, оскільки сукупні активи зросли на 1,3 %, а приріст прибутку зафіксовано на рівні 2,0 %. Кількісні зміни повністю підтверджують стабілізацію господарської діяльності підприємства.

Житлова база готель-ресторану з рекреаційною складовою спроектована задля максимального задоволення запитів різноманітних цільових аудиторій. Офіційна класифікація налічує дев'ять окремих типів помешкань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Номерний фонд готелю

Категорія номера	Кількість номерів	Площа, м ²	Комплектація	Ціна, грн/доба
Стандарт	4	18	1 двосп. ліжко, телевізор, ванна	3500
Стандарт покращений	3	25	1 двосп. або 2 односп., телевізор	3800
Стандарт покращений Twin	2	20	2 односп. ліжка, телевізор	3800
Напівлюкс	2	40	1 двосп. + диван, телевізор, SPA-відеопакет	4300
Люкс	6	40	1 двосп. + міні-кухня, телевізор, SPA	6500
Кінг-люкс	3	37	1 king-size ліжко, SPA	6700
Трикімнатний люкс з сауною	2	46	1 двосп. + 2 односп., SPA	9200
Розкішний XXL люкс	1	60	2 двосп. ліжка, SPA	10200
River Villa	1	75 + 18 тераса	Будинок на 3 кімнати, з них 2 окремі спальні. 4 односпальні місця, SPA	17000

Джерело: сформовано на основі [50]

Кожне житлове приміщення обов'язково укомплектоване обладнанням для регулювання мікроклімату, телевізійними панелями останнього покоління, модулями бездротового зв'язку, а також вичерпним переліком гігієнічних засобів і текстилю. Відвідувачам із домашніми улюбленцями надається право спільного проживання з собаками дрібних порід після обов'язкового завчасного погодження з адміністрацією та внесення відповідної фінансової доплати.

Тарифний план абсолютно всіх категорій за замовчуванням містить ранковий прийом їжі за континентальним зразком та необмежене користування потужностями SPA-центру впродовж усього часу візиту.

Гастрономічна база закладу має численні концепції обслуговування, що гарантує виконання побажань поодиноких візитерів та масових туристичних груп. Головний обідній зал здатен одночасно прийняти вісімдесят осіб і функціонує згідно з системою *a la carte*, де гостям пропонують спеціалітети європейської та національної кулінарії згідно з актуальним сезонним розписом [51]. Внутрішнє оздоблення приміщення імітує палубу класичного судна, тоді як наявність масштабного скління формує у присутніх ілюзію перебування під час реальної водної мандрівки. Відокремлено працює спеціалізована барна локація з ексклюзивною добіркою напоїв власної рецептури та багатою енотекою, доповнена ізольованими кабінетами для проведення закритих переговорів. Прилеглий до закладу харчування простір для релаксації укомплектовано ергономічними меблями та системою приглушеного освітлення задля створення оптимальних умов для товариських бесід.

Окрім вищезазначеного, об'єкт володіє необхідними потужностями для організації івентів різного спрямування і надає в оренду банкетне приміщення на вісімдесят гостей та спеціалізовану залу з передовим мультимедійним устаткуванням для ділових нарад. Адміністрація успішно реалізує проведення масштабних святкувань, корпоративних зборів, офіційних перемовин і концептуальних заходів будь-якого рівня складності. Кулінарний підрозділ формує ексклюзивні пропозиції з виїзного обслуговування, куди входять повноцінні святкові столи, фуршетні лінії або ж традиційні перерви на каву. Асортимент страв обов'язково адаптується під специфіку конкретного зібрання та персональні вимоги замовників і гарантовано містить позиції для прихильників вегетаріанства та дієтичного харчування. Подача страв здійснюється у форматах самообслуговування або класичного сервірування столів із неухильним виконанням фахових протоколів гостинності задля забезпечення найвищих показників задоволеності клієнтів.

Центральною ланкою в системі сервісів Galera Resort виступає спеціалізований SPA-комплекс, орієнтований на надання вичерпного переліку оздоровчих маніпуляцій. Варіативність рекреації передбачає використання класичної фінської парної з ефектом ароматерапії, автентичної японської системи «Офуро» з контрастними резервуарами води, а також ексклюзивної лазні на дровах із залученням кваліфікованих майстрів парильного мистецтва [52]. На додачу до термальних зон клієнтам доступні послуги профільного кабінету мануальної терапії з вибором спортивних або релаксаційних методик, відвідування галокамери та сеанси косметологічного пілінгу й обгортання для тотального очищення епідермісу і поповнення життєвих сил.

Усі рекреаційні сеанси реалізуються виключно через механізм попереднього резервування для збереження індивідуалізованого підходу до кожного відвідувача. Персональні програми зазвичай вибирають прихильники закритого формату релаксації в ізольованому просторі, натомість колективні відвідування користуються попитом серед комерційних делегацій та великих компаній. Фундаментальна роль оздоровчого сегмента у стратегії просування бренду Galera Resort ґрунтується на інтерпретації класичної гостинності через ідею комплексного відновлення організму, де висока кваліфікація персоналу гармонійно доповнюється екологічністю матеріалів згідно з філософією єднання фізичного та ментального стану [52]. Ергономічність обслуговування починається з моменту організації поїздки завдяки функціонуванню цілодобової цифрової платформи бронювання житла й оздоровчих сервісів через офіційний сайт чи популярні месенджери. Програмний комплекс миттєво генерує інформаційні повідомлення з деталями замовлення на електронні скриньки або у додатки Viber і WhatsApp, і водночас гарантує надійне проведення транзакцій за допомогою карток Visa та Mastercard без стягнення прихованих платежів.

Маркетингова стратегія Galera Resort сфокусована на чотирьох базових категоріях споживачів (рис. 2.2): мандрівниках у пошуках преміального міського туризму, комерційних структурах із потребою в ідеальному сервісі для зборів

колективу, родинх із дітьми та тваринами, а також агенціях з планування урочистих церемоній і масштабних святкувань.

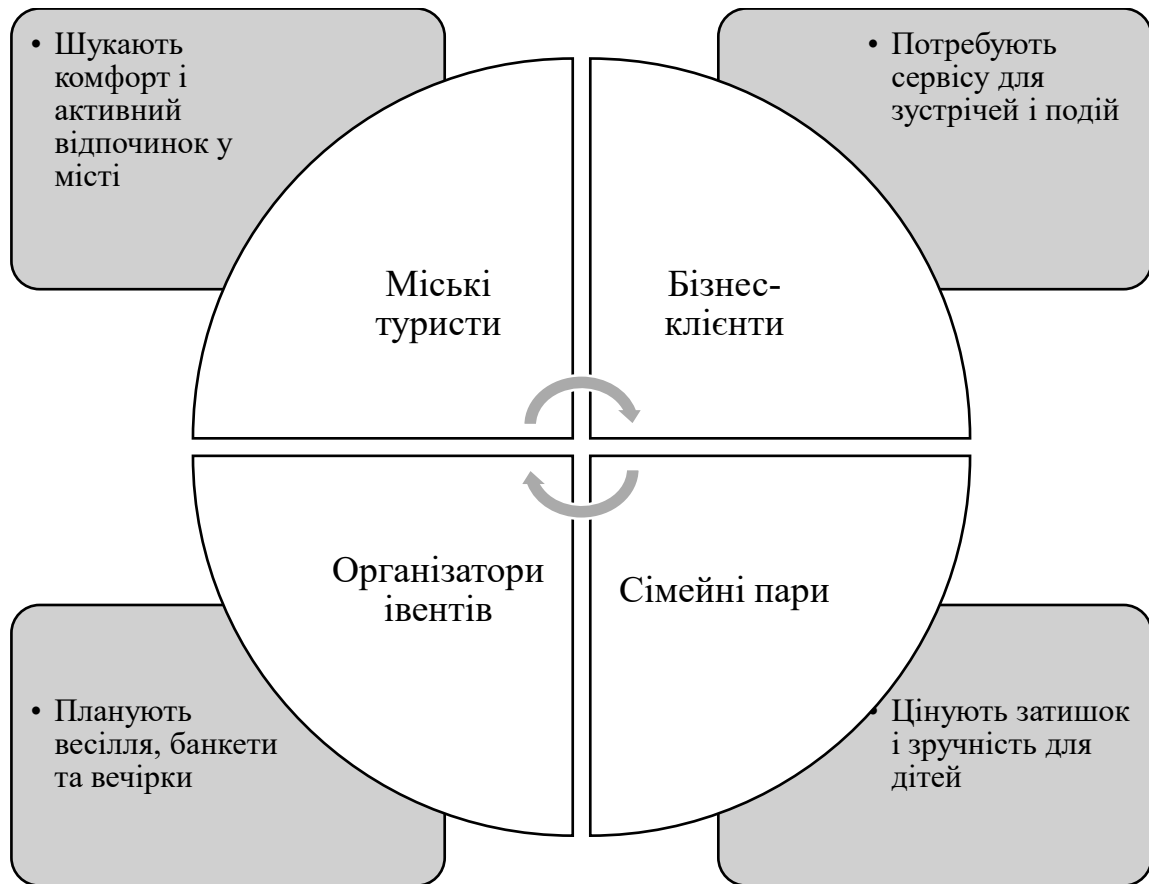


Рис. 2.2. Цільові аудиторії комплексу GALERA RESORT

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, аналіз діяльності SPA-готелю «Галера» (ТОВ «ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС») підтверджує стабільність його ринкових позицій у столичній індустрії гостинності. Управлінська модель закладу базується на лінійно-функціональній ієрархії, що забезпечує гнучкість та оперативність прийняття рішень. Фінансова діагностика за 2023–2025 роки продемонструвала зростання чистого доходу до 7034 тис. грн та досягнення абсолютної фінансової незалежності через відсутність боргових зобов'язань. Ключовими перевагами готелю є унікальна прибережна локація та поєднання проживання з розвиненою SPA-інфраструктурою. Попри позитивну динаміку прибутку (824 тис. грн у 2025 р.), стратегічним пріоритетом для підприємства залишається оптимізація

використання робочого часу персоналу через впровадження інструментів тайм-менеджменту задля подальшого підвищення рентабельності ресурсів.

2.2 Аналіз використання робочого часу та поточного стану системи тайм-менеджменту персоналу

Організаційна модель готелю «Галера» передбачає пряме підпорядкування відділу управління персоналом керівнику комплексу, що гарантує швидке затвердження кадрових ухвал та впровадження відповідної стратегії у загальні бізнес-орієнтири. Одночасно очільники департаментів розміщення, харчування, оздоровлення та технічної експлуатації виступають лінійними кураторами і безпосередніми замовниками внутрішніх сервісів, адже саме їхні виробничі запити диктують потреби у відкритті вакансій, формуванні робочих графіків та навчальних програм. Зазначена двовекторна комунікація через вище керівництво та локальний менеджмент дозволяє кадровому підрозділу миттєво адаптуватися до коливань навантаження і підтримувати еталонні стандарти корпоративної культури.

Процес кадрового планування в Galera Resort спирається на аналіз майбутнього сезонного попиту, який розраховується за обсягом зарезервованих номерів, розкладом масштабних заходів та кліматичними чинниками, які детермінують рівень відвідуваності пляжних і SPA-територій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Штатна чисельність за сезонами

Підрозділ	Базовий сезон, осіб	Високий сезон, осіб	Частка тимчасових працівників у піковий період, %
Служба розміщення	12	15	20
Ресторан	28	38	26
SPA-центр	10	14	29
Технічний департамент	8	9	11
Адміністрація та HR	6	6	0

Джерело: складено за даними підприємства

У межах досліджуваного підприємства сформовано специфічну корпоративну культуру управління часовими ресурсами, яка базується на принципах тотальної діджиталізації рутинних процесів. Головним інструментом адміністрування робочого часу персоналу виступає спеціалізована платформа клієнтського сервісу Creatio, що дозволяє централізувати облік відпрацьованих годин та мінімізувати ймовірність виникнення технічних накладок під час планування чергувань. Ця система автоматично генерує графіки змінності для працівників контактної зони та фонових підрозділів, враховуючи поточний рівень завантаженості номерного фонду, який у середньому становить близько 65-70 відсотків залежно від сезону. Інтегровані модулі аналітики надають змогу менеджеру з персоналу в режимі реального часу відстежувати статус кожного співробітника, що стосується затверджених відпусток, лікарняних листів чи фактичної присутності на робочому місці. Такий підхід суттєво зменшує витрати часу на ведення паперової документації, вивільняючи близько 12 годин щотижня для виконання більш складних аналітичних завдань управління людськими ресурсами.

Впровадження цифрового середовища забезпечило високий рівень автоматизації стандартизованих процедур, що безпосередньо впливає на загальну результативність роботи служби прийому та розміщення. Завдяки синхронізації електронного календаря з актуальними даними про бронювання готельних номерів і заплановані ресторанні заходи, керівництво має можливість

завчасно прогнозувати пікові періоди навантаження та оперативно залучати додаткові трудові резерви. Наприклад, обробка заявок на зміну графіка або обмін змінами між працівниками здійснюється виключно через мобільний додаток, що ліквідує необхідність фізичних погоджень та скорочує тривалість процедури з кількох годин до 10-15 хвилин. Інтеграція програмного забезпечення з банківськими сервісами додатково прискорює процес нарахування заробітної плати, оскільки алгоритм самостійно розраховує фінансову винагороду на основі фактично зафіксованих відпрацьованих годин та затверджених КРІ.

Аналіз структури витрат робочого часу керівного складу готелю демонструє наявність чітко регламентованої системи корпоративних комунікацій, яка запобігає розпорошенню управлінських зусиль. Щоденний розклад менеджменту вищої та середньої ланок будується навколо комплексу регулярних нарад, кожна з яких має суворо визначений формат, тривалість та конкретну цільову спрямованість, що представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Регламент проведення регулярних нарад та оцінка витрат робочого часу
керівництва готелю «Галера»

Формат взаємодії	Частота проведення	Середня тривалість	Склад учасників	Ключова мета та вплив на час
Ранкова п'ятихвилинка	Щоденно (08:30)	15 хвилин	Директор, керівники підрозділів	Оперативне перерозподілення ресурсів, скасування письмових звітів
Стратегічний вівторок	Щотижня	90 хвилин	Директор, фіндиректор, маркетинг, HR	Затвердження проєктів, бюджетний контроль, планування навантаження
Контрольний обхід	Раз на місяць	60 хвилин	Директор, працівники на місцях	Збір прямих пропозицій, ліквідація бюрократичних ланок
Масове зібрання	Раз на місяць	45 хвилин	Директор, HR, усі бажаючі	Відбір ініціатив, швидке донесення глобальних рішень до штату

Джерело: складено за даними підприємства

Робочий день традиційно розпочинається о 08:30 з короткої ранкової п'ятихвилини за участю очільників усіх структурних підрозділів комплексу. Під

час цього бліц-опитування кожен керівник доповідає про очікувану кількість заїздів, заплановані масові заходи та наявні технічні проблеми, що дозволяє директору здійснити миттєве перерозподілення трудових ресурсів. Такий формат зустрічі жорстко лімітований у часі та триває не більше 15 хвилин, повністю ліквідуючи потребу у складанні довгих звітів та тривалому обговоренні рутинних операційних питань.

Для вирішення більш складних фінансових чи маркетингових питань у закладі практикується проведення так званих стратегічних вівторків, які вимагають значно глибшого занурення у предмет обговорення. Зазначені зустрічі тривають у середньому від 60 до 90 хвилин і передбачають обов'язкове попереднє розсилання презентаційних матеріалів усім учасникам за 24 години до початку, що дозволяє суттєво зекономити час на ознайомлення з поточною проблематикою. Окрім формалізованих засідань, генеральний директор раз на місяць здійснює особистий контрольний обхід ключових зон обслуговування, витрачаючи на це близько 60 хвилин свого графіка. Безпосередня комунікація з лінійним персоналом на робочих місцях дає змогу швидко фіксувати дрібні недоліки інфраструктури та збирати первинні пропозиції щодо оптимізації процесів без використання проміжних бюрократичних ланок. Загалом витрати на координаційну діяльність забирають не більше 15-18 відсотків сукупного робочого часу першого керівника.

Окремим фактором підвищення ефективності системи корпоративного тайм-менеджменту виступає грамотне делегування оперативних повноважень керівникам структурних департаментів на місцях. Затверджена управлінська модель передбачає, що очільники служби розміщення, ресторанного комплексу та рекреаційної зони наділені правом самостійно приймати рішення в межах встановлених фінансових лімітів та погодженого штатного розпису. Лінійні менеджери особисто формують графіки виходу на зміну, погоджують дрібні господарські закупівлі та регулюють залучення позаштатних співробітників у періоди підвищеного попиту, не очікуючи на формальну резолюцію генерального директора. Завдяки такій автономності вище керівництво готелю

повністю позбавлене необхідності заглиблюватися у мікроменеджмент, що забезпечує економію приблизно 15-20 годин на місяць. Відповідальність керівників підрозділів за локальні результати стабілізує загальний робочий ритм підприємства та генерує швидке вирішення позаштатних ситуацій безпосередньо у момент їх виникнення.

Організація робочих графіків лінійного персоналу готелю безпосередньо залежить від яскраво виражених сезонних коливань споживчого попиту, що вимагає постійного балансування між мінімізацією фінансових витрат та забезпеченням високого стандарту обслуговування. Зазначена динаміка розподілу сукупного фонду робочого часу серед ключових служб закладу, переведена у площину відпрацьованих людино-годин на один середньостатистичний місяць, наочно відображена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка планового та фактичного фонду робочого часу персоналу за сезонами
(людино-годин на місяць)

Підрозділ	Базовий сезон (план), люд.- год	Базовий сезон (факт), люд.- год	Високий сезон (план), люд.-год	Високий сезон (факт), люд.-год
Служба розміщення	1920	1850	2400	2380
Ресторанний комплекс	4480	4400	6080	6150
SPA-центр	1600	1520	2240	2200
Технічний департамент	1280	1250	1440	1460
Адміністрація та HR	960	960	960	980

Джерело: складено за даними підприємства

Для візуалізації розподілу фонду робочого часу за підрозділами та сезонами побудовано відповідну діаграму, яку наведено на рис. 2.3. Детальний огляд представлених показників дозволяє простежити диференціацію навантаження між окремими структурними одиницями готелю. Найбільшим споживачем трудових ресурсів є ресторанний комплекс – його фактичні витрати часу у високий сезон склали 6150 людино-годин, перевищивши планове

значення на 70 годин через додатковий наплив клієнтів. Водночас служба розміщення та SPA-центр демонструють найвищу еластичність робочого графіка відносно сезонності, оскільки їхній фонд часу в літній період збільшується майже на третину порівняно з базовими розрахунками. На противагу контактним службам адміністративний апарат зберігає сталий графік роботи на рівні 960 планових людино-годин незалежно від пори року, що пояснюється регламентованим характером посадових обов'язків. Зафіксоване відхилення фактичних даних від планових у базовий сезон свідчить про точність попередніх розрахунків, проте систематичне перевищення лімітів під час високого сезону вказує на потребу перегляду нормативів.

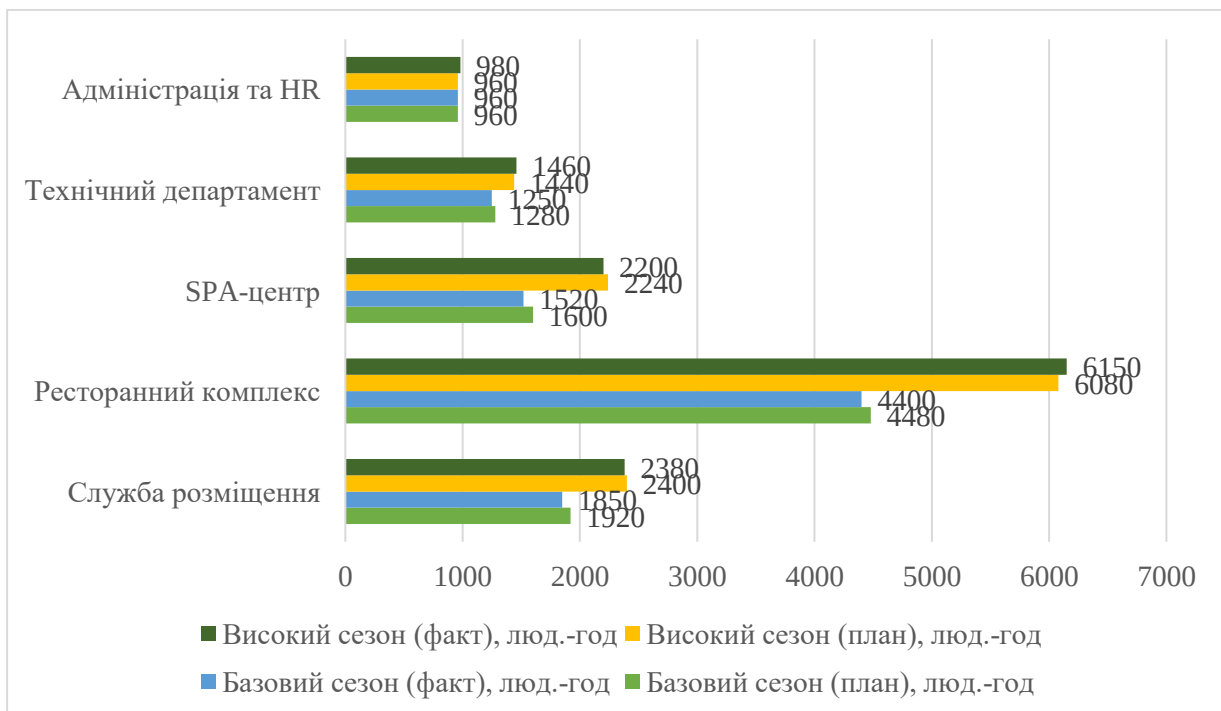


Рис. 2.3. Розподіл фонду робочого часу за підрозділами та сезонами

Джерело: складено за даними підприємства

Практика залучення тимчасового персоналу за строковими трудовими договорами дозволяє ефективно нівелювати ризики зниження якості сервісу під час максимального напливу відвідувачів у літні місяці. Збільшення чисельності обслуговуючого штату орієнтовно на 25 % у ресторані та SPA-зоні дає змогу розвантажити основних працівників, делегуючи новачкам виконання

допоміжних рутинних операцій. Такий підхід гарантує оптимізацію витрат підприємства на оплату праці, оскільки після завершення високого сезону кількість персоналу автоматично повертається до початкових параметрів базового розкладу. Введення додаткових змін або розширення тривалості чергування відбувається виключно за згодою працівників і компенсується відповідними преміальними виплатами, що запобігає професійному вигоранню. Системне коригування штатного розпису затверджується офіційним наказом директора щонайменше за 60 днів до початку активного періоду. Завдяки цьому кадрова служба отримує достатній часовий резерв для проведення повноцінної рекрутингової кампанії та попереднього інструктажу залучених тимчасових виконавців.

Гнучке регулювання планового фонду робочого часу виключає виникнення тривалих періодів вимушеного простою працівників у місяці з низьким рівнем бронювання номерів. Адміністратори рецепції та офіціанти працюють за скороченими графіками або отримують додаткові вихідні дні у листопаді чи лютому, що дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість без проведення болісних скорочень кваліфікованих кадрів. Одночасно керівництво уважно стежить за дотриманням норм трудового законодавства, не допускаючи систематичного перевищення максимально допустимої кількості відпрацьованих годин на одного спеціаліста навіть під час пікових навантажень. Балансування між штатними та позаштатними одиницями формує високий рівень операційної гнучкості, гарантуючи швидку адаптацію закладу до будь-яких раптових змін на ринку туристичних послуг.

Незважаючи на високий рівень автоматизації управлінських процедур, на підприємстві зберігаються певні організаційні недоліки, які призводять до нераціонального використання часових ресурсів. Проведення гіпотетичного фотохронометражу робочого дня лінійного персоналу дозволило ідентифікувати кілька суттєвих хронофагів, що систематично знижують загальну результативність обслуговування гостей. Найбільш вагомим поглиначем часу виявилася процедура практичної адаптації новачків на робочих місцях, яка

надмірно відволікає досвідчених наставників від виконання їхніх безпосередніх професійних обов'язків. Оскільки тимчасові працівники потребують постійного контролю під час виконання стандартних операцій, швидкість роботи кваліфікованих спеціалістів служби розміщення або ресторанного комплексу тимчасово падає на 15-20 %. Окрім того, періодичні збої у функціонуванні технічного обладнання та терміналів оплати змушують адміністраторів витрачати додаткові хвилини на перезавантаження систем або виклик профільного майстра. Всі ці фактори систематизовані на рис. 2.4.

Втрати, зумовлені процесом навчання та адаптації:	Втрати через технічні та логістичні фактори:	Комунікаційні втрати всередині колективу:
1. Відволікання наставників на постійний контроль за діями стажерів. 2. Виправлення помилок, допущених тимчасовим персоналом під час реєстрації. 3. Тривалі інструктажі щодо правил техніки безпеки на робочому місці.	1. Затримки через некоректну роботу платіжних терміналів або касових апаратів. 2. Нераціональне переміщення покоївок між віддаленими житловими корпусами. 3. Очікування доставки чистого текстилю з пральні в періоди високого завантаження.	1. Дублювання інформації через несвоєчасне оновлення статусів у системі. 2. Тривалі неформальні розмови між співробітниками у підсобних приміщеннях.

Рис. 2.4. Структура базових втрат робочого часу контактного персоналу готелю

Джерело: складено на основі даних підприємства

Значна частина непередбачених часових втрат генерується через нераціонально вибудовану внутрішню логістику служби номерного фонду, що особливо гостро відчувається у періоди масового виселення клієнтів. Територіальна розгалуженість готельного комплексу, що включає як основний корпус, так і відокремлені будиночки біля води, змушує покоївок витрачати багато зусиль на банальне переміщення між локаціями. Доставка габаритного інвентарю та засобів для прибирання займає непропорційно велику частку їхньої зміни, що суттєво уповільнює процес підготовки кімнат до наступних заїздів.

Відсутність чітко синхронізованих графіків постачання витратних матеріалів зі складу часто створює ситуації тимчасового простою, коли працівники змушені фізично чекати на отримання чистої постільної білизни або гігієнічних наборів. Аналогічні проблеми періодично виникають у ресторанному підрозділі, де офіціанти витрачають зайвий час на пошук потрібного посуду під час проведення масштабних бенкетних заходів із повним посадковим залом.

Усунення виявлених хронофагів постає критично важливим завданням для вищого керівництва, оскільки сукупний обсяг марних втрат робочого часу в окремих структурних підрозділах сягає майже п'ятої частини від загальної тривалості зміни. Наявні організаційні вузькі місця генерують високий рівень психологічного напруження серед співробітників, які змушені постійно пришвидшуватися задля компенсації згаяних хвилин, що неминуче призводить до збільшення кількості сервісних помилок. Рационалізація логістичних маршрутів переміщення інвентарю, оптимізація програм наставництва та своєчасне технічне обслуговування робочого обладнання дозволять підприємству вивільнити значні внутрішні резерви продуктивності. Завдяки цілеспрямованій ліквідації ключових поглиначів часу готель отримає можливість обслуговувати більшу кількість гостей тими ж силами, паралельно зменшуючи загальний рівень фізичної втоми колективу. Системний підхід до вирішення цих питань виступає обов'язковою умовою для подальшого покращення показників ефективності господарської діяльності установи.

Отже, аналіз системи тайм-менеджменту готелю «Галера» свідчить про високу ефективність використання робочого часу завдяки впровадженню платформи клієнтського сервісу Creatio та автоматизації планування графіків. Цифровізація обліку дозволяє вивільнити близько 12 годин щотижня для виконання стратегічних завдань, а регламентована система нарад і делегування повноважень заощаджують до 20 годин робочого часу директора щомісяця. Поряд із цим, сезонний характер діяльності зумовлює необхідність гнучкого регулювання чисельності штату, що збільшує навантаження на наставників. Дослідження виявило суттєві втрати часу (до 20 % тривалості зміни), спричинені

тривалою адаптацією новачків та недоліками внутрішньої логістики територією комплексу. Ліквідація цих хронофагів є ключовим напрямом оптимізації праці та підвищення загальної результативності бізнес-процесів готелю.

2.3 Дослідження впливу організації робочих процесів на загальну ефективність діяльності готелю

Дослідження загальної ефективності діяльності закладу індустрії гостинності вимагає проведення детальної оцінки рівня продуктивності праці персоналу крізь призму раціонального використання наявного фонду робочого часу. Застосування виключно традиційних фінансових метрик не дозволяє повною мірою розкрити внутрішні резерви організації, оскільки швидкість надання сервісних послуг прямо визначає обсяг згенерованого прибутку протягом однієї розрахункової доби. Оптимізація графіків чергувань та ліквідація непродуктивних простоїв персоналу створюють міцне підґрунтя для нарощування ключових економічних індикаторів без необхідності залучення додаткових матеріальних інвестицій чи розширення штатного розпису. Зазначений підхід забезпечує комплексне бачення наявних операційних можливостей підприємства. Для підтвердження цієї тези доцільно проаналізувати динаміку базових показників ефективності використання трудових ресурсів готелю «Галера» за період з 2023 по 2025 роки.

Первинні дані щодо чисельності персоналу, відпрацьованого часу, фонду оплати праці та розраховані на їхній основі абсолютні показники продуктивності систематизовано та представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка абсолютних показників ефективності використання трудових ресурсів та робочого часу у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	31	30
Фонд оплати праці, тис. грн	2800	2950	3150
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	6613	6893	7034
Відпрацьовано сумарно, люд.-год	54400	52080	49500

Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	206,6	222,3	234,4
Продуктивність праці на 1 люд.-год, грн	121,5	132,3	142,1

Джерело: складено на основі даних підприємства

Оцінюючи представлені статистичні дані, можна чітко простежити позитивний тренд до системного підвищення результативності функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання протягом визначеного трирічного періоду. Незважаючи на поступове зменшення загальної середньооблікової чисельності штатного персоналу з 32 осіб у 2023 році до 30 фахівців за підсумками 2025 року, чистий дохід від реалізації готельних та ресторанних послуг продемонстрував стабільне щорічне зростання, досягнувши позначки 7034 тис. грн. Такий зворотний зв'язок між кількістю задіяних людських ресурсів та фінансовим результатом зумовлює суттєве збільшення показника продуктивності праці в розрахунку на одного працюючого індивіда. Наочну ілюстрацію співвідношення між фондом оплати праці, отриманим доходом та середнім виробітком співробітників відображено на рис. 2.5. Математичні розрахунки підтверджують, що середній виробіток одного працівника комплексу підвищився з 206,6 тис. грн до 234,4 тис. грн, що свідчить про високий ступінь інтенсифікації операційної діяльності та адаптацію персоналу до нових вимог.

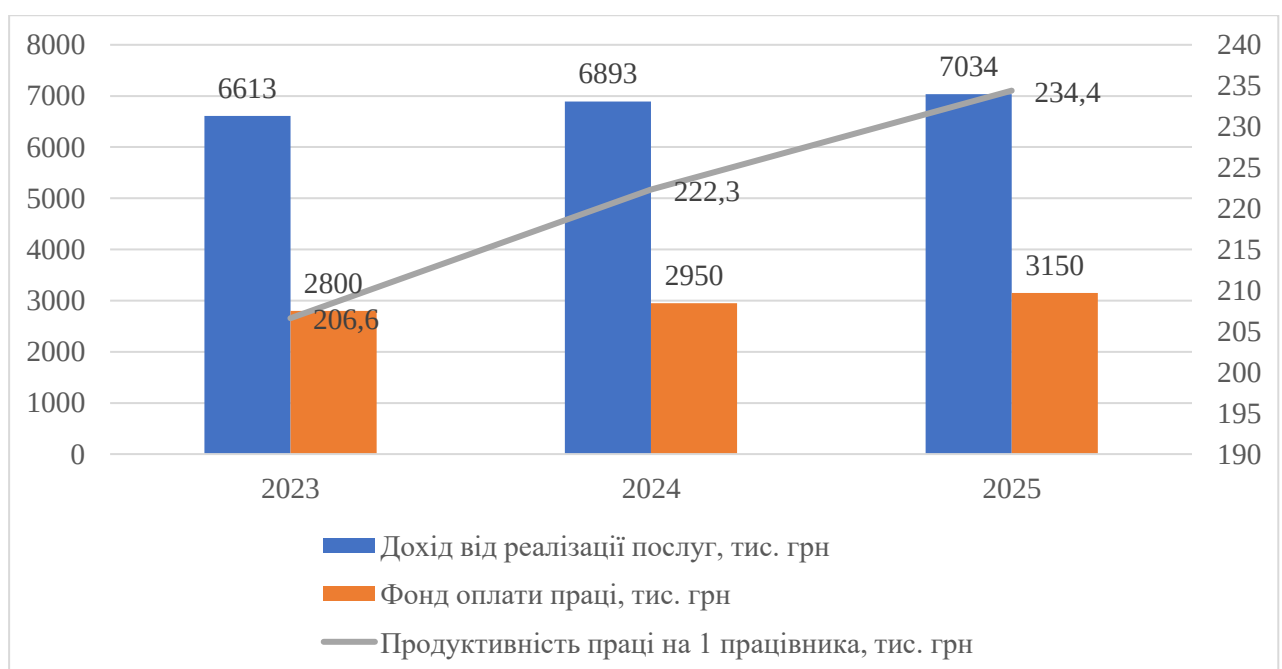


Рис. 2.5. Динаміка доходу, фонду оплати праці та продуктивності
співробітників

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналітичні розрахунки абсолютних та відносних змін показників ефективності використання трудових ресурсів та робочого часу зведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Відхилення показників ефективності використання трудових ресурсів та
робочого часу

Фінансовий показник	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024		Відхилення 2025/2023	
	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %	Абсол., +/-	Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	-1	-3,1	-1	-3,2	-2	-6,3
Фонд оплати праці, тис. грн	150	5,4	200	6,8	350	12,5
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	280	4,2	141	2,0	421	6,4
Відпрацьовано сумарно, люд.-год	-2320	-4,3	-2580	-5,0	-4900	-9,0
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	15,7	7,6	12,1	5,4	27,8	13,5
Продуктивність праці на 1 люд.-год, грн	10,8	8,9	9,8	7,4	20,6	17,0

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз розрахованих відхилень вказує на наявність стійкої тенденції до оптимізації витрат робочого часу впродовж усього періоду дослідження. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин скоротилася на 9,0 % порівняно з базовим 2023 роком, що в абсолютному вираженні становить 4900 годин. Незважаючи на зменшення обсягу витраченої праці, кожна година активної діяльності персоналу готелю у 2025 році приносила підприємству 142,1 грн доходу, що на 17,0 % перевищує аналогічний результат початку звітного циклу. Збільшення фонду оплати праці на 12,5 % за три роки відбувалося повільнішими темпами, ніж зростання продуктивності, що є економічно виправданою пропорцією для збереження рентабельності. Позитивна динаміка

стала наслідком цілеспрямованої ліквідації організаційних втрат часу, запровадження сучасних систем обліку та раціоналізації логістичних маршрутів служби номерного фонду. Скорочення часу на виконання рутинних операцій дозволило вивільнити ресурси для обслуговування більшої кількості клієнтських запитів.

Встановлення прямого взаємозв'язку між мінімізацією прихованих виробничих простоїв та загальним підвищенням прибутковості готельного комплексу має фундаментальне значення для подальшого стратегічного планування. Зменшення сумарної кількості відпрацьованих людино-годин на тлі зростання сукупної виручки підтверджує факт переходу підприємства від екстенсивної до інтенсивної моделі експлуатації трудового потенціалу. Вивільнені завдяки тайм-менеджменту фінансові резерви керівництво спрямувало на збільшення фонду оплати праці, обсяг якого зріс до 3150 тис. грн, забезпечивши суттєве підвищення середньомісячної матеріальної винагороди для наявного штату співробітників. Такий розподіл додатково згенерованих коштів формує потужний мотиваційний механізм, оскільки працівники отримують пряму фінансову вигоду від власної самоорганізації та дотримання жорстких часових лімітів. У підсумку раціональне управління робочим часом трансформується у надійний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, гарантуючи стабільне зростання доходів за умови збереження оптимальної чисельності кваліфікованого персоналу.

Швидкість обміну корпоративною інформацією виступає критичним фактором, який безпосередньо детермінує загальну тривалість виконання базових сервісних операцій лінійним персоналом готельного комплексу. Дослідження поточного стану внутрішніх комунікацій підтверджує, що впровадження спеціалізованих цифрових інструментів дозволило підприємству суттєво оптимізувати втрати робочого часу, пов'язані з передачею розпоряджень та узгодженням поточних завдань. Одним із дієвих механізмів прискорення управлінських процесів стало активне використання модуля «Idea Box» на базі внутрішнього корпоративного порталу. Завдяки автоматизації маршрутизації

заявок час обробки раціоналізаторських пропозицій від працівників скоротився з кількох діб до 4-5 годин, оскільки кожна ініціатива миттєво надходить до профільного керівника. Відповідно, управлінський апарат отримує змогу оперативно впроваджувати локальні зміни у графіки чергувань чи технології прибирання, мінімізуючи бюрократичні затримки. Такий прямий цифровий зв'язок нівелює потребу у проведенні додаткових погоджувальних нарад, вивільняючи близько 40 хвилин робочого часу менеджерів щодня.

Окремим вектором раціоналізації часових витрат стала інтеграція корпоративного Telegram-бота, функціонал якого спрямований на максимально швидке усунення позаштатних та конфліктних ситуацій. Цей канал зв'язку функціонує в режимі реального часу і забезпечує лінійному персоналу можливість миттєво повідомляти адміністрацію про виникнення ускладнень під час обслуговування клієнтів. Статистика використання додатка демонструє, що завдяки автоматичному переадресуванню критичних повідомлень середній час реагування на скаргу відвідувача зменшився з 25 хвилин до 10 хвилин. Менеджер зміни отримує сповіщення безпосередньо на свій смартфон, що дозволяє йому оперативно прибути на місце інциденту або надати чіткі інструкції підлеглим дистанційно. Детальне порівняння впливу різних цифрових платформ на показники оперативності виконання фахових обов'язків наведено у табл. 2.10. Використання бота унеможлиблює втрату важливої інформації під час перезмінки, оскільки вся історія інцидентів фіксується у хмарному сховищі для подальшого аналізу.

Таблиця 2.10

Вплив каналів цифрової комунікації на оперативність виконання сервісних операцій персоналом

Канал комунікації	Сфера застосування	Середній час реагування до впровадження, хв	Середній час реагування після впровадження, хв	Відносне скорочення витрат часу, %
Модуль «Idea Box»	Збір та обробка пропозицій персоналу	2880	300	89,5

Корпоративний Telegram-бот	Вирішення конфліктів, зв'язок з HR	25	10	60,0
Push-сповіщення (система клієнтського сервісу)	Делегування завдань, виклик фахівців	45	5	88,8
Інформаційні екрани	Масове інформування про стандарти	60	0	100,0

Джерело: складено на основі даних підприємства

Найбільш відчутний ефект під час оптимізації безпосереднього сервісного обслуговування генерує система автоматичних Push-сповіщень, інтегрована в робочі планшети покоївок та інженерно-технічної служби. Практика доводить, що раніше адміністратори рецепції витрачали значну кількість хвилин на фізичний пошук вільного спеціаліста для усунення раптових побутових поломок у номерах. Наразі генерація електронної заявки в CRM-системі займає менше хвилини, після чого завдання автоматично надсилається найближчому до локації працівнику. Завдяки такій миттєвій маршрутизації середній час ліквідації типових технічних несправностей скоротився на 40 %, а тривалість простою номерного фонду через дрібні поломки впала до мінімуму. Фахівець технічного департаменту одразу отримує інформацію про характер проблеми та локацію, що виключає необхідність додаткових уточнень. Таким чином, швидкість обміну даними конвертується у підвищення фінансової віддачі від готельного номера.

Як бачимо, комплексна діджиталізація внутрішніх каналів зв'язку є фундаментальним інструментом прикладного тайм-менеджменту сучасного підприємства індустрії гостинності. Формування єдиного цифрового середовища обміну даними повністю ліквідувало організаційні розриви – періоди нерационального очікування, коли працівник не може продовжувати виконання своїх обов'язків через брак необхідної інформації чи відсутність керівної вказівки. Зменшення тривалості комунікаційних циклів дозволило значно ущільнити робочий графік контактного персоналу, паралельно знизивши рівень стресового навантаження. Завдяки оперативному отриманню інструкцій

співробітники служби розміщення та ресторанного комплексу фокусують свою увагу виключно на процесі обслуговування відвідувачів.

Раціональна організація робочого часу та збалансований розподіл щоденного навантаження безпосередньо впливають на стабілізацію кадрового складу підприємства індустрії гостинності. Зниження рівня операційного стресу, досягнуте завдяки ліквідації хронофагів та автоматизації рутинних процесів, дозволило суттєво зменшити показник плинності лінійного персоналу готелю, який за підсумками звітної періоду впав до позначки 17 %. Збереження досвідчених кваліфікованих фахівців на ключових посадах у службі прийому та розміщення формує міцне підґрунтя для швидкого вирішення поточних запитів споживачів. Практичним підтвердженням цього факту є досягнення показника First Contact Resolution на рівні 91 %, що означає успішне закриття абсолютної більшості звернень клієнтів під час першого ж вербального чи цифрового контакту з адміністратором. Наявність стабільного та добре навченого колективу мінімізує кількість переадресацій проблеми між різними структурними підрозділами, що об'єктивно скорочує загальний час очікування гостя на надання необхідної профільної послуги або усунення побутового дискомфорту в номері.

Відсутність необґрунтованих затримок під час поселення, розрахунку чи подачі страв у ресторанному комплексі фундаментально трансформувє сприйняття якості сервісу кінцевим споживачем, що знаходить своє математичне відображення у незалежних рейтингових системах. Системне дотримання жорстких часових нормативів та швидке реагування на позаштатні ситуації конвертувалися у зростання середньої оцінки готельного комплексу на міжнародній платформі Booking.com до рівня 9,1 бала. Водночас показник готовності клієнтів рекомендувати заклад своїм знайомим (net promoter score) продемонстрував стрімкий підйом до 72 пунктів, що є надзвичайно високим індикатором для висококонкурентного столичного ринку туристичних послуг. Позитивні відгуки відвідувачів найчастіше фіксують увагу саме на оперативності персоналу та відсутності черг на рецепції, що підтверджує пряму кореляцію між якістю внутрішнього корпоративного тайм-менеджменту та

формуванням бездоганної цифрової репутації бренду. Гості схильні високо оцінювати ті заклади розміщення, де їхній особистий час поважають і не витрачають на тривале очікування виконання стандартних протокольних процедур.

Трансформація позитивного клієнтського досвіду у стійкі фінансові результати відбувається через механізм формування лояльної бази постійних відвідувачів, що є головним критерієм довгострокової ринкової успішності будь-якого готелю. Мінімізація стресу контактного персоналу дозволяє працівникам зберігати високий рівень емоційної залученості під час комунікації з гостями, перетворюючи стандартний процес обслуговування на персоналізований сервіс. У результаті такого підходу частка повторних бронювань номерного фонду зросла до 37 % від загальної кількості реалізованих послуг проживання, що гарантує підприємству стабільний прогнозований дохід навіть у періоди сезонного спаду туристичної активності на макроекономічному рівні. Збільшення кількості лояльних споживачів автоматично знижує маркетингові витрати на залучення нового цільового трафіку, оскільки утримання існуючого клієнта завжди потребує значно менших бюджетних асигнувань. Таким чином, раціональне управління робочим часом виходить за межі суто внутрішньої організаційної оптимізації та перетворюється на стратегічний інструмент закріплення лідерських позицій суб'єкта господарювання у своєму ринковому сегменті.

Комплексний характер виявлених взаємозв'язків між внутрішніми адміністративними процесами та зовнішніми ринковими індикаторами вимагає систематизації для подальшого використання під час розробки стратегії розвитку закладу. Логічний ланцюжок починається з базової оптимізації розкладу чергувань, що ліквідує перепрацювання та стабілізує штатний розпис, після чого акумульований емоційний ресурс колективу спрямовується на пришвидшення вирішення клієнтських запитів. Зменшення тривалості сервісних операцій закономірно генерує зростання рівня задоволеності споживачів, що у фінальній

стадії матеріалізується у вигляді високих рейтингів на незалежних платформах та збільшенні кількості постійних гостей (рис. 2.6).

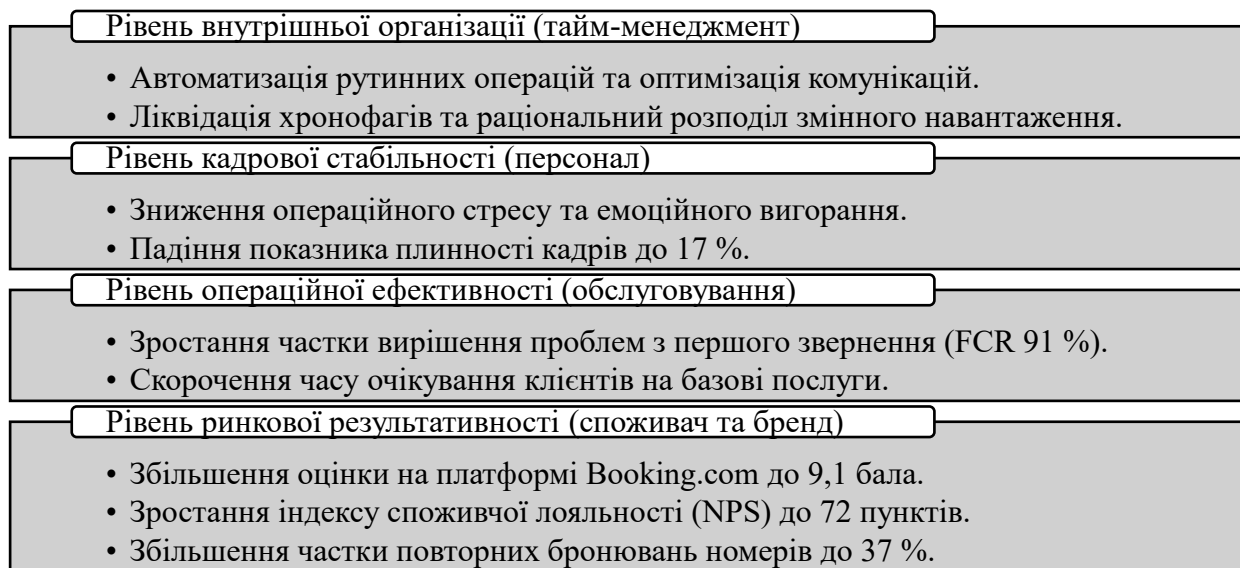


Рис. 2.6. Модель взаємозв'язку між якістю організації робочого часу та індикаторами ринкової ефективності готелю «Галера»

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, організація робочих процесів на засадах раціонального тайм-менеджменту чинить суттєвий вплив на загальну ефективність функціонування готелю «Галера». Системний аналіз довів, що своєчасна інтеграція цифрових каналів зв'язку та оптимізація повсякденних алгоритмів лінійного персоналу дозволяють суттєво прискорити надання сервісу, що має пряме відображення у зростанні фінансових індикаторів підприємства, зокрема продуктивності праці на одну відпрацьовану людину-годину. Водночас економічний ефект нерозривно пов'язаний із покращенням ринкових позицій закладу, оскільки швидкість реагування на потреби гостей генерує високий рівень лояльності, збільшення повторних бронювань та формування позитивної репутації на міжнародних платформах. Отже, корпоративна система управління часом є ключовим нематеріальним ресурсом, грамотна експлуатація якого гарантує туристичному підприємству стабільний розвиток та утримання вагомих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГАЛЕРА»

3.1 Розробка комплексу заходів щодо оптимізації робочого часу та мінімізації втрат

Як було визначено в попередньому розділі, незважаючи на доволі високу ефективність тайм-менеджменту в дослідженому SPA-готелі «Галера», існує ряд вузьких місць, вирішення яких дозволить підвищити продуктивність праці працівників та, відповідно, ефективність роботи закладу загалом. Раціоналізацію внутрішньої логістики служби номерного фонду вважаємо основним заходом для підвищення результативності діяльності готелю «Галера». Проведені на базі підприємства хронометражі зафіксували, що значна частина непродуктивних витрат робочого часу покоївок виникає через розгалуженість комплексу, яка включає основний корпус та відокремлені будиночки біля води, відповідно, для зменшення переміщень персоналу з інвентарем доцільно впровадити систему проміжних станцій зберігання матеріалів. Ці станції являють собою модульні конструкції із захистом від кліматичних факторів, які будуть розміщені на рівновіддалених точках між житловими блоками та річковою зоною відпочинку, що дозволить працівникам поповнювати запаси мийних засобів, рушників та гігієнічних наборів поблизу місця виконання посадових обов'язків, що усуне потребу повернення до центрального складу під час зміни для доукомплектування візків. Запропонована реорганізація оптимізує навантаження на штатний персонал відділу прибирання, скоротить час обслуговування кімнат та вивільнить час для обробки номерів після масового виїзду відвідувачів.

Обов'язковою передумовою ліквідації організаційних простоїв є суворі алгоритмізація та синхронізація графіків постачання чистої постільної білизни зі складу до згаданих проміжних пунктів, оскільки згідно з попередніми замірами,

працівники витрачали до 25 хвилин щодня виключно на очікування видачі необхідних комплектів у приміщеннях пральні. Запропонована оптимізація передбачає впровадження механізму попереднього нічного комплектування мобільних станцій силами допоміжного персоналу технічної служби, завдяки чому ранкова зміна покоївок отримує змогу одразу розпочинати безпосередню роботу без жодних логістичних затримок під час підготовки приміщень. Послідовність дій лінійного персоналу в умовах нової просторової організації суворо регламентується відповідним алгоритмом переміщень, що детально відображено на рис. 3.1, затвердження якого остаточно усуває хаотичність рухів територією готельного комплексу та формує єдиний зрозумілий механізм взаємодії між складом і безпосередніми виконавцями клінінгових процедур. Своєю чергою, працівники складу отримують можливість рівномірно планувати навантаження на пральне обладнання у вечірні години, згладжуючи піки споживання електроенергії та води на території підприємства.

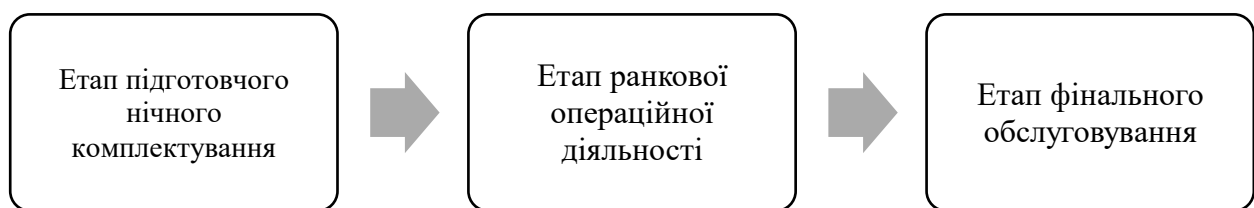


Рис. 3.1. Оптимізована просторова модель логістичних маршрутів служби номерного фонду

Джерело: розроблено автором

Впровадження описаної логістичної моделі здатне підвищити результативність праці підрозділу номерного фонду, оскільки скорочення відстаней переміщення вивільняє, за нашими розрахунками, орієнтовно 45 хвилин робочого часу кожної покоївки протягом однієї денної зміни. Цей зекономлений ресурс керівництво підприємства зможе цілеспрямовано перенаправити на обслуговування додаткових площ без необхідності розширення чинного штатного розпису або на проведення підтримувального

прибирання у зонах загального користування. Наступним вектором комплексної оптимізації виступає усунення втрат робочого часу, пов'язаних із тривалим процесом практичної адаптації великої кількості робітників, яких готель змушений масово залучати за строковими договорами під час високого літнього сезону. Аналіз попередніх операційних періодів засвідчив, що необхідність постійного наставництва знижує швидкість виконання посадових обов'язків найбільш кваліфікованими адміністраторами та офіціантами на 15-20 %, спричиняючи відчутні затримки у наданні базових послуг клієнтам під час поселення. Процес підготовки вимагає переформатування з використанням інструментів автономного навчання персоналу для повернення швидкості роботи штатних спеціалістів на розрахунковий рівень та збереження планової пропускної здатності рецепції.

Для розв'язання вказаної організаційної проблеми пропонується розробити та запровадити єдину електронну базу відеоінструкцій, які вичерпно охоплюватимуть абсолютно всі регламентні процедури контактної зони, що дозволить новим співробітникам самостійно вивчати алгоритми роботи без фізичного залучення старшого менеджера. Зокрема, такий підхід дасть змогу тимчасовому персоналу автономно опановувати специфіку реєстрації гостей у системі клієнтського сервісу Creatio, правила сервірування столів у ресторані та протоколи дій під час виникнення побутових несправностей у номерах. Переведення теоретичної частини інструктажу у формат коротких роликів для перегляду на корпоративному планшеті або особистому смартфоні забезпечує вищий рівень відтворення необхідної інформації під час кваліфікаційного тестування порівняно з традиційним вивченням об'ємних друкованих посадових інструкцій. Внаслідок формування бази знань втручання куратора вимагатиметься виключно на етапі атестації та допуску до роботи.

Нова модель включення тимчасового персоналу у виробничий процес базуватиметься на жорсткому регламентуванні кожної фази автономного навчання з фіксацією витраченого часу на кожну процедуру. Згідно з розробленим протоколом, перший робочий день новачка складатиметься

виключно з вивчення корпоративних стандартів у кімнаті відпочинку, що унеможливить його перебування безпосередньо за стійкою рецепції у статусі пасивного спостерігача. Лише після проходження автоматизованого тестування у програмі працівник допускатиметься до тіньового спостереження за наставником, тривалість якого тепер буде об'єктивно скорочена завдяки якісній попередній підготовці, що разом із відповідними нормативними лімітами часових витрат для кожної залученої сторони детально та наочно представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План-графік адаптації нових працівників контактної зони із зазначенням
еталонних нормативів витрат часу

Етап адаптаційного циклу	Формат виконання роботи	Відповідальна особа	Норматив часу для новачка (год)	Норматив часу для наставника (год)
Ознайомлення зі стандартами	Автономне вивчення цифрової бази	Працівник	4,0	0,0
Вивчення функціоналу системи клієнтського сервісу	Перегляд відеоінструкцій	Працівник	3,0	0,0
Кваліфікаційне тестування	Проходження онлайн-тесту	Працівник	1,0	0,5
Тіньове спостереження	Присутність на робочому місці	Наставник	8,0	8,0
Практичне виконання обов'язків	Обслуговування під контролем	Наставник	8,0	8,0
Сертифікація співробітника	Оцінка навичок та допуск	Керівник підрозділу	1,0	1,0

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення логістики та навчання формує базу для підвищення результативності підприємства без необхідності збільшення фонду оплати праці та розширення постійного штатного розпису. Зменшення логістичних простоїв завдяки облаштуванню проміжних станцій дозволяє підрозділу прибирання обробляти на 12 % більше номерного фонду протягом регламентованої робочої зміни, тоді як переведення адаптаційних процесів у формат автономних відеоінструкцій повертає швидкість роботи наставників на нормативний рівень. У підсумку такі продумані управлінські

кроки дозволяють адміністрації готелю вивільнити резерв робочого часу, який фактично обчислюється економією близько 40 годин щомісяця для кожного структурного департаменту під час високого сезону. Отриманий резерв безпосередньо впливає на виконання планових показників продуктивності праці та гарантує дотримання часових лімітів надання послуг гостям, перетворюючи управління часом на дієвий інструмент для досягнення цільових значень прибутковості закладу індустрії гостинності в умовах конкуренції.

Третім напрямом удосконалення тайм-менеджменту в готелі «Галера» вважаємо впровадження системи балансування робочого навантаження під час пікових масових заїздів туристичних груп, оскільки фіксовані розклади обідніх перерв адміністраторів рецепції часто збігаються з періодами максимального скупчення гостей. Традиційний підхід до планування відпочинку призводить до штучного дефіциту персоналу в контактній зоні між 14:00 та 16:00 годинами, що генерує черги біля стійки реєстрації та збільшує час очікування клієнтів до 20 хвилин замість нормативних 5 хвилин. Для розв'язання цієї проблеми розроблено алгоритм плаваючих перерв, який передбачає гнучкий зсув часу відпочинку залежно від фактичного трафіку відвідувачів та синхронізацію графіків адміністраторів із даними системи бронювання щодо очікуваного часу прибуття великих груп. Відповідно до нового регламенту, старший менеджер зміни отримує повноваження оперативно коригувати розклад перерв у режимі реального часу, спираючись на показники завантаженості рецепції, що забезпечує присутність необхідної кількості працівників для швидкого оформлення документів та дозволяє утримувати час очікування в межах корпоративних нормативів навіть за умов одночасного прибуття кількох туристичних автобусів.

Додатковим інструментом ліквідації черг виступає механізм оперативного посилення контактної зони спеціально навченими співробітниками фонових підрозділів, зокрема відділу бронювання та маркетингу, які у моменти максимального скупчення відвідувачів тимчасово переключаються на виконання базових реєстраційних процедур. Такий підхід гарантує безперервність

обслуговування та рівномірний розподіл психологічного навантаження на персонал першої лінії, зберігаючи пропускну здатність рецепції на стабільно високому рівні незалежно від зовнішніх факторів чи раптових затримок у розкладі руху транспорту. Інтеграція систем відеоспостереження дозволяє автоматично фіксувати критичний рівень завантаження та надсилати сповіщення резервним працівникам, які протягом трьох хвилин зобов'язані відкрити додаткові стійки реєстрації для розвантаження основного потоку прибуваючих осіб. Деталізований механізм регулювання графіка відпочинку та процедура крос-функціонального посилення контактної зони, які у сукупності формують єдину адаптивну систему управління пропускну здатністю під час пікових періодів, послідовно відображено на рис. 3.2, впровадження якого ліквідує залежність якості сервісу від раптових коливань клієнтського трафіку протягом зміни.

Логічним продовженням заходів із балансування навантаження є розробка системи профілактики професійного вигорання співробітників, оскільки хронометражні спостереження виявили зростання кількості операційних помилок адміністраторів на 18 % після чотирьох годин безперервної комунікації з відвідувачами. Для відновлення працездатності персоналу першої лінії керівництву готелю пропонується облаштувати спеціалізовану рекреаційну зону, ізольовану від шумового фону робочих приміщень, яка буде обладнана ергономічними меблями та базовими засобами для швидкого зняття зорової напруги від роботи з моніторами. Наявність такого приміщення дозволяє працівникам фізично відсторонитися від робочого процесу під час коротких перерв, що знижує загальний рівень накопиченого за зміну психологічного стресу та попереджає виникнення конфліктних ситуацій через емоційну втому. Фінансування облаштування рекреаційної кімнати розглядається як пряма інвестиція у збереження кваліфікованих кадрів, що дозволить зменшити плинність персоналу служби прийому та розміщення на прогнозовані 12 % протягом наступного операційного року та скоротити витрати підприємства на постійний пошук нових робітників.

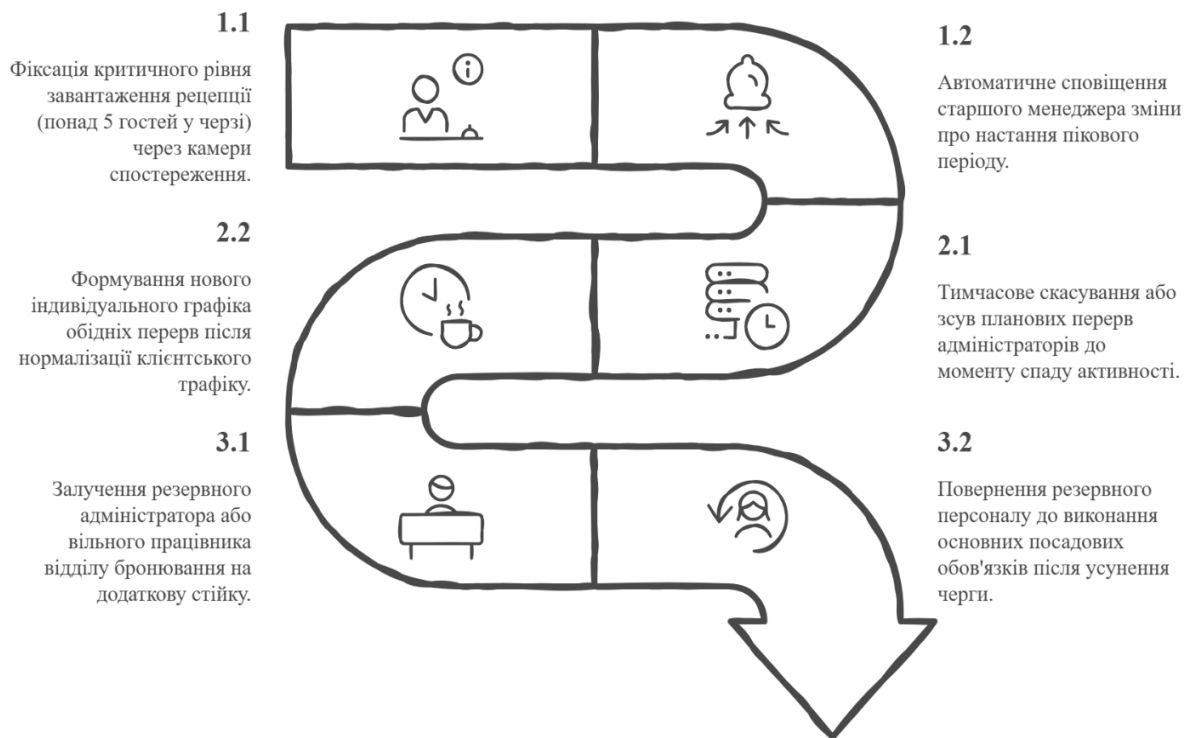


Рис. 3.2. Схема розподілу плаваючих перерв контактного персоналу під час пікових навантажень

Джерело: розроблено автором за допомогою Napkin AI

Паралельно з просторовим відокремленням зони відпочинку впроваджується практика коротких регламентованих пауз для психофізіологічного розвантаження, які надаються працівникам виключно після завершення обслуговування великих груп або після врегулювання комунікативних ситуацій із незадоволеними клієнтами. На відміну від стандартних обідніх перерв, ці мікропаузи тривалістю 10 хвилин мають цільове призначення та використовуються для виконання комплексу дихальних вправ або перебування у стані тиші, що дозволяє швидко стабілізувати емоційний фон співробітника перед поверненням до робочої стійки у контактну зону. Адміністратор отримує право самостійно ініціювати таку паузу за погодженням зі старшим зміни, якщо відчуває ознаки перевтоми, що формує культуру відповідального ставлення до власного здоров'я на робочому місці та запобігає зривам у роботі. Порядок надання, цільова аудиторія та дозволені види

активності під час цих відновлювальних періодів представлені у табл. 3.2, яка слугує базовим корпоративним стандартом для внутрішнього розпорядку підприємства.

Таблиця 3.2

Регламент психофізіологічного розвантаження персоналу першої лінії готелю

Вид активності	Цільова тривалість (хв)	Обов'язкові умови надання	Відповідальний за контроль
Дихальна гімнастика	5	Після вирішення конфлікту з гостем	Самоконтроль працівника
Сенсорна депривація (тиша)	10	Після 4 годин роботи на рецепції	Старший менеджер зміни
Фізична розминка	7	Після тривалої роботи за комп'ютером	Самоконтроль працівника
Неформальна комунікація	15	Планово кожні 3 години роботи	Старший менеджер зміни

Джерело: складено автором

Сукупна дія механізмів розподілу плаваючих перерв та регламентованого психофізіологічного розвантаження формує комплексну систему управління ресурсами робочого часу, яка безпосередньо впливає на показники економічної ефективності підприємства через зниження втрат від плинності кадрів та лікарняних листів. Відмова від жорстких графіків на користь адаптивних алгоритмів дозволяє готелю максимально раціонально використовувати наявний штатний розпис у години найбільшого завантаження, ліквідуючи потребу у наймі додаткового персоналу виключно для покриття кількогодинних піків активності біля стійки реєстрації. Водночас системна організація відновлення емоційного стану працівників конвертується у стабільну якість обслуговування відвідувачів, оскільки персонал зберігає високий рівень концентрації до кінця робочої зміни, що фіксується у позитивних відгуках. Таким чином, оптимізація режимів праці та відпочинку виступає прагматичним управлінським рішенням, спрямованим на максимізацію прибутковості готельного комплексу в умовах інтенсивного ритму роботи та формування стійкої конкурентної переваги на ринку туристичних послуг міста Київ.

Отже, запропонований комплекс заходів з оптимізації робочого часу в готелі «Галера» спрямований на ліквідацію логістичних та організаційних втрат. Упровадження проміжних станцій зберігання інвентарю та системи автономного навчання персоналу через відеоінструкції дозволить вивільнити до 40 годин робочого часу на місяць у кожному підрозділі. Використання алгоритму плаваючих перерв і механізму крос-функціонального посилення контактної зони забезпечить стабільну пропускну здатність рецепції під час пікових навантажень. Створення рекреаційної зони та регламентація відновлювальних пауз сприятимуть зниженню плинності кадрів на 12 % та запобігають професійному вигоранню. Реалізація цих рішень, на думку автора, підвищить продуктивність праці без розширення штатного розпису, що безпосередньо покращує економічну ефективність та конкурентоспроможність готельного комплексу.

3.2 Впровадження сучасних цифрових інструментів планування та контролю робочих процесів у готелі

Впровадження цифрових інструментів планування та контролю робочих процесів розглядаємо як обов'язковий етап оптимізації системи тайм-менеджменту готелю «Галера», оскільки результати проведеного аналізу зафіксували втрати робочого часу в підрозділі ресторанного комплексу. Основною причиною зниження оперативності обслуговування під час масштабних бенкетних заходів є відсутність автоматизованого обліку наявного ресторанного інвентарю, через що офіціанти змушені витратити до 15 хвилин на фізичний пошук необхідного посуду або специфічних продуктів на різних локаціях складських приміщень. Такий формат комунікації зумовлює тривалу відсутність персоналу безпосередньо у залах обслуговування гостей, що порушує регламентовані стандарти подачі страв та генерує затримки виконання поточних замовлень. Для розв'язання окресленої логістичної проблеми пропонується здійснити інтеграцію модуля управління складськими запасами у

діючу корпоративну систему клієнтського сервісу Creatio, що дозволить повністю цифровізувати ресторанну логістику та перевести всі внутрішні замовлення в електронний формат без дублювання на паперових носіях.

Завдяки оновленню програмного забезпечення персонал контактної лінії отримає змогу формувати заявки на поповнення інвентарю безпосередньо зі свого робочого планшета, після чого система автоматично перевірятиме наявність позицій на складі та скеровуватиме запит до відповідального комірника. Оновлена конфігурація автоматизує процес передачі даних між структурними підрозділами підприємства, гарантуючи миттєву комунікацію без потреби особистих зустрічей чи телефонних дзвінків у періоди максимального завантаження залів. Сформована офіціантом електронна заявка проходить регламентований шлях від моменту ініціації до фактичної видачі необхідних матеріалів, при цьому кожна стадія обробки запиту фіксується у базі даних із зазначенням точного часу виконання, що схематично та покроково відображено на рис. 3.3. Такий алгоритм електронної взаємодії повністю виключає ймовірність втрати інформації, яка часто виникає під час усного передавання доручень в умовах підвищеного шумового фону, та дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на логістичні процеси.

Практична реалізація запропонованого алгоритму дозволяє керівнику зміни об'єктивно оцінювати швидкість роботи складського персоналу на основі згенерованих аналітичних звітів системи, оперативно виявляючи вузькі місця у внутрішньому ланцюгу постачання готелю. У результаті запровадження описаної технології офіціанти зможуть безперервно перебувати у гостьовій зоні, приділяючи вивільнені 15 хвилин з кожного циклу замовлення безпосередньому обслуговуванню відвідувачів, що позитивно вплине на виконання планових показників реалізації позицій меню. Водночас автоматизація обліку мінімізує понаднормові витрати праці бухгалтерського відділу наприкінці звітного періоду, оскільки всі операції руху матеріальних цінностей фіксуються в єдиній базі даних у режимі реального часу. Перехід на електронний формат формування заявок забезпечує повну прозорість використання ресурсів та створює підґрунтя

для запровадження системи автоматичного прогнозування потреб ресторану в інвентарі на основі статистики попередніх періодів, що остаточно ліквідує ситуації дефіциту.

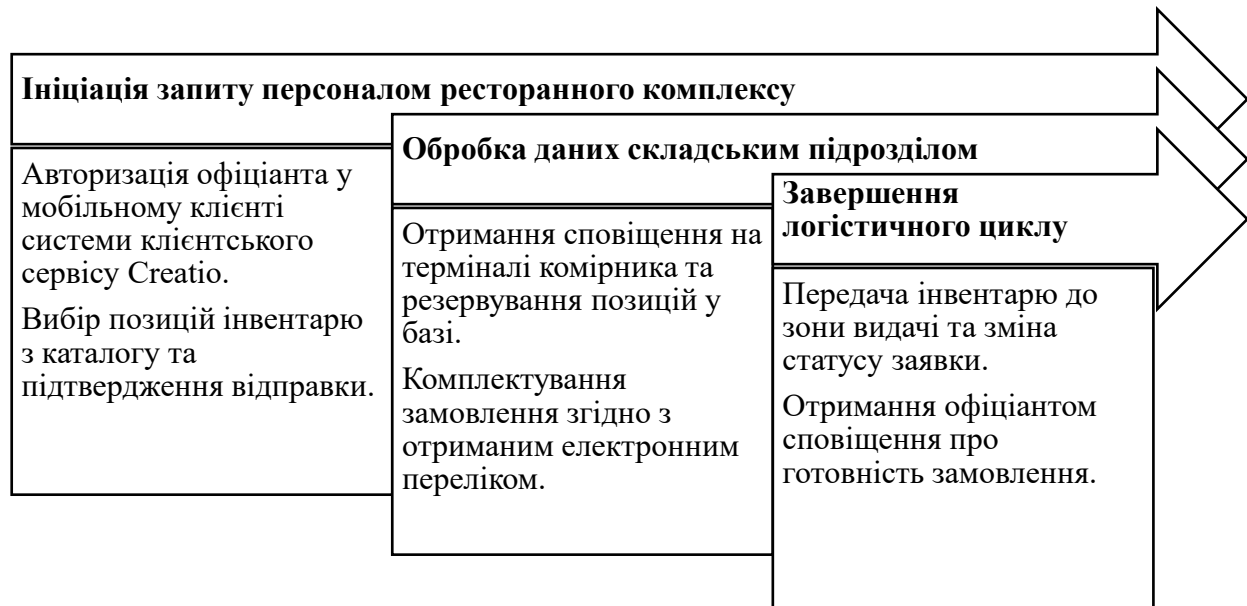


Рис. 3.3. Схема проходження електронної заявки на поповнення інвентарю через оновлену систему клієнтського сервісу

Джерело: розроблено автором

Наступним напрямом діджиталізації робочих процесів виступає відмова від використання паперової звітності у службі номерного фонду готелю, яка дотепер генерувала витрати робочого часу лінійного персоналу та ускладнювала контроль за якістю прибирання. Згідно з результатами аудиту, покоївки щоденно витрачали сумарно до 35 хвилин на отримання бланків, їх заповнення від руки та подальший фізичний пошук старшого зміни для передачі документів на підпис, що відволікало їх від виконання прямих обов'язків. Для оптимізації процедур моніторингу пропонується впровадити мобільний додаток із системою електронних чек-листів, який встановлюватиметься на корпоративні смартфони працівників та адміністраторів поверхів для щоденного використання. Відтепер після завершення клінінгових процедур або технічного обслуговування кімнати працівник зобов'язаний поставити відмітки у цифровому бланку та відправити

звіт на сервер підприємства одним натисканням на екран, що кардинально прискорює процедуру звітування.

Запропонована цифрова технологія має ряд переваг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльний хронометраж виконання рутинних операцій контролю до та після повної діджиталізації процедур звітності

Операція контролю	Витрати часу до діджиталізації (хв)	Витрати часу після діджиталізації (хв)	Абсолютна економія часу (хв)	Відносна економія (%)
Отримання бланка на складі	5	1	4	80
Заповнення граф документа	7	2	5	71
Пошук керівника для підпису	10	0	10	100
Звірка даних із нормативами	5	1	4	80
Фізична передача на рецепцію	8	0	8	100
Разом за один цикл звітності	35	4	31	88

Джерело: розроблено автором

Передусім, вона забезпечує миттєву передачу верифікованих даних керівнику зміни, ліквідуючи потребу у фізичному переміщенні персоналу коридорами готельного комплексу для обміну інформацією. Переведення процедур контролю в електронний формат дозволяє адміністрації закладу оперативно відстежувати статус готовності номерного фонду до заселення у режимі реального часу, синхронізуючи ці дані з робочим модулем стійки рецепції для уникнення затримок під час реєстрації клієнтів. Окрім усунення логістичних простоїв, електронні чек-листи мінімізують ризик допущення механічних помилок під час заповнення звітних форм та унеможливають ситуації фізичної втрати документів у процесі передачі.

Систематизація даних у цифровому форматі додатково формує структурований архів для подальшого аналізу продуктивності кожної окремої покоївки, що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані кадрові рішення на

основі об'єктивної статистики, а не суб'єктивних вражень. Вивільнену завдяки оптимізації інформаційних потоків 31 хвилину з кожного циклу звітування адміністрація зможе перерозподілити на посилення контролю за дотриманням санітарних норм у зонах загального користування або на проведення інструктажів персоналу без відриву від виробничого процесу. Впровадження електронних чек-листів разом із модернізацією складського обліку в ресторані створює єдиний інформаційний простір підприємства, де час на передачу даних скорочується до мінімуму, а керівники підрозділів отримують інструменти для прийняття оперативних управлінських рішень. У підсумку діджиталізація перетворюється на дієвий механізм збереження робочого часу, який конвертується у підвищення загальної рентабельності готелю «Галера» через зниження операційних витрат на адміністрування.

Третім напрямом цифровізації робочих процесів виступає автоматизація диспетчеризації технічних запитів, оскільки поточна схема передачі інформації через адміністратора рецепції генерує затримки у реагуванні на побутові несправності номерного фонду. Практика свідчить, що покоївки або офіціанти витрачають робочий час на фізичний пошук керівника для повідомлення про виявлену поломку, після чого інформація усно передається черговому інженеру, що створює ризик викривлення даних та продовжує загальний цикл виконання заявки. Для розв'язання цієї проблеми пропонується розширити функціонал діючого корпоративного Telegram-бота, перетворивши його на інструмент автоматичної маршрутизації технічних запитів від лінійного персоналу безпосередньо до профільних майстрів інженерної служби готелю. Запропонована інтеграція дозволяє працівнику створити заявку з прикріпленням фотодоказом у кілька кліків на робочому смартфоні, після чого система самостійно визначає відповідального спеціаліста, що структурно відображено на рис. 3.4, де наведено перелік основних функціональних модулів оновленого програмного рішення.



Рис. 3.4. Функціональна структура модуля диспетчеризації технічних запитів у корпоративному Telegram-боті

Джерело: розроблено автором

Впровадження автоматизованої маршрутизації заявок кардинально змінює логістику переміщень технічного персоналу територією комплексу, оскільки система розподіляє завдання з урахуванням поточної локації майстра, мінімізуючи його переходи між віддаленими житловими блоками. Якщо інженер завершує ремонт у будинку біля води, Telegram-бот автоматично скерує йому наступну заявку з сусіднього номера, замість того щоб викликати спеціаліста з основного корпусу, що економить до 20 хвилин на кожному такому виклику. Відмова від послуг проміжного диспетчера у вигляді адміністратора рецепції звільняє працівників контактної зони від невластивих посадових функцій, дозволяючи їм сконцентрувати увагу на процедурах поселення та виселення відвідувачів. Накопичена статистика виконаних заявок формуватиме об'єктивну базу для оцінки продуктивності кожного техника, а також дозволить інженерній службі прогнозувати потребу у закупівлі запасних частин на основі частоти виходу з ладу конкретних одиниць обладнання.

Четвертим напрямом технологічної модернізації є впровадження системи біометричного обліку робочого часу, що зумовлено необхідністю посилення контролю за дотриманням затвердженої трудової дисципліни штатними працівниками. Наявна модель фіксації відпрацьованих годин базується на використанні магнітних карток доступу, що залишає простір для порушень, коли один співробітник може відмітити прихід на роботу за свого колегу, спотворюючи вихідні дані для нарахування заробітної плати. Для унеможливлення подібних маніпуляцій пропонується встановити на всіх службових входах готелю спеціалізовані термінали із функцією розпізнавання обличчя (Face ID), які забезпечать безпомилкову фіксацію фактичного часу початку та завершення робочої зміни кожної особи. Технічні параметри обраного обладнання та ключові вимоги до програмної інтеграції терміналів із діючою цифровою інфраструктурою підприємства систематизовано у табл. 3.4, яка слугує базовим орієнтиром для підрядних організацій під час виконання монтажних робіт.

Використання біометричних терміналів трансформує процес адміністрування робочого часу, автоматизуючи передачу масиву даних безпосередньо до бухгалтерського програмного забезпечення без потреби ручного перенесення інформації з паперових табелів або локальних баз даних систем доступу. Такий формат обміну даними повністю ліквідує витрати робочого часу працівників бухгалтерії на зведення табельованих годин наприкінці звітного періоду, виключаючи ймовірність математичних помилок під час розрахунку базової оплати праці та нарахування виплат за понаднормові виходи. Біометрична фіксація присутності гарантує, що підприємство сплачує кошти виключно за фактично відпрацьований час, що за попередніми розрахунками дозволить оптимізувати загальний фонд оплати праці на 3-5 відсотків щомісяця шляхом викорінення оплати запізнень та несанкціонованих ранніх залишень робочого місця. Отримана аналітика також надасть керівникам підрозділів інструмент для моніторингу дисципліни підлеглих у режимі реального часу через розроблений веб-інтерфейс.

Таблиця 3.4

Технічні параметри та вимоги до інтеграції системи біометричного обліку
робочого часу

Критерій оцінки	Вимоги до технічного забезпечення	Вимоги до програмного забезпечення
Швидкість розпізнавання	Менше ніж 0,5 секунди на одну особу	Миттєва передача логів на локальний сервер
Рівень захисту від підробки	Наявність алгоритмів захисту від фотографій (Anti-Spoofing)	Шифрування біометричних даних (алгоритм AES-256)
Автономність роботи	Вбудований акумулятор на 4 години резервного живлення	Збереження до 100 тис. записів в офлайн-режимі
Інтеграційні можливості	Наявність стандартних мережевих інтерфейсів (TCP/IP, Wi-Fi)	Підтримка відкритого API для синхронізації з 1C / BAS

Джерело: розроблено автором

Інтеграція розглянутих цифрових рішень у вигляді модульного Telegram-бота та системи біометричного контролю доступу завершує формування базової інфраструктури для переходу готелю на автоматизовану модель управління корпоративним часом. Зменшення логістичних простоїв інженерної служби та ліквідація маніпуляцій із табелюванням конвертуються у зниження операційних витрат підприємства, паралельно вивільняючи адміністративний ресурс для вирішення інших завдань управління номерним фондом. Впровадження інструментів автоматичного маршрутизування запитів та електронної фіксації годин дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на рутинні процеси, гарантуючи прозорість взаємодії між структурними підрозділами закладу індустрії гостинності під час надання послуг. Обґрунтовані в цьому підрозділі технічні нововведення створюють передумови для подальшого розрахунку загального економічного ефекту, оскільки кожна зекономлена година робочого часу персоналу має конкретний фінансовий вимір, що підлягає кількісній оцінці на завершальному етапі дипломного дослідження.

Підсумовуючи, очікується, що впровадження цифрових інструментів у готелі «Галера» дозволяє суттєво скоротити часові втрати та підвищити ефективність контролю за робочими процесами. Інтеграція модуля складського обліку в систему клієнтського сервісу та використання електронних чек-листів

скоротять тривалість рутинних операцій на 15-31 хвилину за один цикл. Автоматизація диспетчеризації через Telegram-бот оптимізує логістику інженерної служби, заощаджуючи до 20 хвилин на кожному виклику за рахунок прямої маршрутизації завдань. Запровадження біометричного обліку Face ID підвищить точність фіксації відпрацьованого часу, що сприятиме оптимізації фонду оплати праці на 3-5 %. Створення єдиного цифрового середовища автоматизує взаємодію між підрозділами, усуває помилки через людський фактор та підвищує загальну рентабельність готельного комплексу.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів із тайм-менеджменту

Останнім етапом розробки комплексної стратегії оптимізації системи тайм-менеджменту готельного комплексу «Галера» є проведення об'єктивної оцінки очікуваної соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованих організаційних та цифрових заходів. Відповідно до методики економічного аналізу, першочерговим кроком виступає формування зведеного кошторису проєкту, який акумулює всі необхідні капітальні вкладення у модернізацію матеріальної бази підприємства індустрії гостинності та оновлення програмного забезпечення. Загальний обсяг інвестицій формується з витрат на розробку спеціалізованого модуля для діючої системи клієнтського сервісу Creatio, закупівлю та монтаж біометричних терміналів доступу, фізичне облаштування мобільних проміжних логістичних станцій для служби номерного фонду, а також створення стандартизованого навчального відеоконтенту для адаптації тимчасового персоналу. Враховуючи масштаб закладу, фінансування цих ініціатив планується здійснити за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства за попередній операційний рік, що вимагає точного прорахунку кожної статті витрат для уникнення касових розривів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зведений кошторис капітальних та операційних витрат на впровадження
комплексу заходів із тайм-менеджменту

Стаття витрат	Кількість / Обсяг	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн
Виготовлення логістичних станцій	4 шт.	18 385	73 540
Розширення модуля системи клієнтського сервісу та Telegram-бота	1 послуга	45 820	45 820
Біометричні термінали Face ID	2 шт.	12 475	24 950
Створення навчального відеоконтенту	1 послуга	14 630	14 630
Всього капітальних інвестицій	—	—	158 940
Щомісячне обслуговування ПЗ (операційні витрати)	12 міс.	1 150	13 800
Загальний бюджет проєкту на рік	—	—	172 740

Джерело: розроблено автором

Деталізація фінансових потреб свідчить, що найбільшу питому вагу у структурі запланованих капітальних інвестицій займає фізичне виготовлення та встановлення 4 мобільних логістичних модулів, вартість яких становить 73 540 грн з урахуванням захисного антикорозійного покриття для експлуатації поблизу річки. Наступною за обсягом статтею витрат є оплата послуг підрядної ІТ-компанії за програмування та налаштування корпоративного Telegram-бота і розширення функціоналу системи клієнтського сервісу, що обійдеться готелю у 45 820 грн згідно з попередніми комерційними розрахунками. Закупівля 2 біометричних терміналів із функцією розпізнавання обличчя та їх інтеграція у локальну мережу потребуватиме 24 950 грн, тоді як зйомка та монтаж мікронавчальних відеороликів силами залученого оператора коштуватиме 14 630 грн. Вважаємо, що загальна сума витрат є прийнятним навантаженням для бюджету розвитку підприємства.

Наступним етапом аналізу є математичне обґрунтування обсягів вивільненого робочого часу персоналу внаслідок реалізації описаних організаційних та технологічних нововведень, що є головним індикатором результативності запровадженої системи тайм-менеджменту. Згідно з результатами хронометражних спостережень, функціонування проміжних логістичних станцій дозволяє ліквідувати до 45 хвилин щоденних переміщень кожної з 8 штатних покоївок, що у масштабах місяця генерує економію на рівні

180 людино-годин для всього підрозділу номерного фонду. Паралельно з цим, діджиталізація процедур звітності через використання електронних чек-листів скорочує витрати часу на 31 хвилину за один цикл, що при штаті з 15 лінійних працівників забезпечує вивільнення 232,5 годин щомісяця. Ці збережені ресурси керівництво підприємства зможе використати для інтенсифікації обслуговування без залучення додаткових робітників, що знижує потребу у фонді оплати праці та оптимізує поточні операційні витрати готелю.

Окремому розрахунку підлягає економія часу під час сезонної підготовки тимчасового персоналу, оскільки впровадження стандартизованого відеоконтенту змінює структуру навантаження на наставників у пікові періоди діяльності закладу. Раніше кваліфікований адміністратор або офіціант витрачав до 35 годин робочого часу на індивідуальне супроводження одного новачка, що при середньому сезонному наборі у 10 осіб призводило до втрати 350 годин найбільш продуктивного ресурсу контактної зони. Завдяки автономному вивченню теоретичної бази та алгоритмів роботи у програмному забезпеченні цей показник зменшується до 17,5 годин на кожного стажера, вивільняючи загалом 175 людино-годин за один літній сезон, які конвертуються у безперебійне обслуговування гостей. Скорочення потреби у наставництві гарантує збереження стабільної швидкості виконання посадових обов'язків штатними співробітниками, що впливає на рівень задоволеності відвідувачів та ліквідує втрати доходу від можливого скасування бронювань.

Для визначення фінансового ефекту зекономлені людино-години підлягають переведенню у грошовий еквівалент на основі актуальних тарифних ставок працівників досліджуваного підприємства. З огляду на те, що середня вартість однієї робочої години лінійного персоналу готелю коливається в межах від 82,40 грн до 95,20 грн, вивільнення 457,5 годин щомісяця завдяки логістичній, технологічній та цифровій оптимізації формує фінансовий резерв у розмірі 38 994,75 грн, який раніше витрачався на оплату непродуктивного часу. Водночас економія від скорочення тривалості наставництва у сезонному вимірі забезпечує збереження 15 837,50 грн, які залишаються у розпорядженні

підприємства. Розрахунок прогнозних обсягів економії фонду робочого часу за ключовими напрямками модернізації та формування відповідних фінансових резервів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозних обсягів економії фонду робочого часу та формування фінансових резервів

Напрямок оптимізації тайм-менеджменту	Вивільнений час (годин/місяць)	Тарифна ставка (грн/год)	Місячна економія фонду оплати праці (грн)	Річна економія фонду оплати праці (грн)
Логістика служби номерного фонду	180,0	82,40	14 832,00	177 984,00
Діджиталізація процедур звітності	232,5	85,50	19 878,75	238 545,00
Автоматизація технічних запитів	45,0	95,20	4 284,00	51 408,00
Разом регулярна економія	457,5	—	38 994,75	467 937,00
Оптимізація адаптації (на 10 осіб)	175,0 (за сезон)	90,50	—	15 837,50
Загальний фінансовий резерв	—	—	—	483 774,50

Джерело: розроблено автором

Переведення зекономлених годин у грошовий еквівалент підтверджує, що вкладення у систему управління часом дозволяють підприємствам індустрії гостинності знижувати потребу у наймі додаткового персоналу для покриття пікових навантажень. Прогнозована загальна сума сформованого фінансового резерву на рівні 483 774,50 грн за перший рік експлуатації оновлених алгоритмів повністю перекриває первинні капітальні витрати за зведеним кошторисом, які склали 172 740 грн разом з операційними платежами. Згенеровані кошти адміністрація готелю «Галера» отримує змогу перенаправити на розвиток інфраструктури або реінвестувати у фонд матеріального заохочення найбільш продуктивних працівників для закріплення досягнутих показників якості надання послуг. Таким чином, оптимізація базових посадових операцій шляхом впровадження інструментів тайм-менеджменту перетворює приховані внутрішні

резерви робочого часу на вимірюваний інструмент підвищення рентабельності всієї операційної діяльності установи.

Для визначення рівня доцільності реалізації розробленої стратегії тайм-менеджменту необхідно розрахувати показники економічної ефективності та рентабельності запланованих капітальних інвестицій у модернізацію готелю. Зіставлення зведеного кошторису проєкту у розмірі 172 740 грн із прогнозованим річним резервом від економії фонду робочого часу на суму 483 774 грн дозволяє підтвердити окупність запропонованих заходів. Розрахунок терміну повернення капіталовкладень свідчить, що підприємство зможе компенсувати витрачені кошти через 4,3 місяця після повноцінного запуску цифрових інструментів та реорганізації просторової логістики. Обчислення чистого приведенного доходу (NPV) за дворічний період з урахуванням ставки дисконтування на рівні 14 відсотків демонструє розрахункове значення, що становить 312 450 грн, підтверджуючи фінансову доцільність впровадження розробленого комплексу оптимізації. Наведена математична база доводить, що вивільнений робочий час персоналу піддається точній монетизації та конвертується у прибуток підприємства.

Для підтвердження економічної доцільності проєкту розрахуємо ключові показники інвестиційного аналізу – термін окупності витрат та коефіцієнт економічної ефективності.

Розрахунок терміну окупності (T_{ok}) здійснюється за формулою:

$$T_{ok} = \frac{K}{E} \quad (3.1)$$

де K – загальний обсяг інвестицій (бюджет проєкту), що становить 172 740 грн;

E – прогнозована річна економія (чистий фінансовий резерв), що становить 483 774,50 грн.

Підставивши значення, отримуємо:

$$T_{ok} = \frac{172740}{483774,50} \approx 0,357 \text{ року}$$

У перерахунку на місяці ($0,357 \times 12$) термін окупності становить 4,3 місяця, що свідчить про високу ліквідність запропонованих заходів.

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності (E_e), який відображає розмір щорічного прибутку (економії) на одну гривню вкладених інвестицій, здійснюється так:

$$E_e = \frac{E}{K} \quad (3.2)$$

$$E_e = \frac{483774,50}{172740} \approx 2,80$$

Отриманий коефіцієнт ефективності ($E_e = 2,80$) значно перевищує нормативний показник для сфери послуг (який традиційно становить 0,15 – 0,20). Це означає, що кожна інвестована у систему тайм-менеджменту гривня генеруватиме 2,80 грн збережених коштів протягом року, що підтверджує абсолютну фінансову рентабельність проєкту.

Прогнозування приросту загального прибутку підприємства на 2026 та 2027 роки базується на передумові збереження поточного обсягу реалізації послуг за одночасного зниження операційних витрат на утримання персоналу. Згідно з розрахунками, імплементація заходів дозволить збільшити показник чистого прибутку на 14,7 відсотка у 2026 році порівняно з базовим періодом, що у грошовому вимірі становить додаткові 345 200 грн після сплати податкових зобов'язань. У наступному 2027 році очікується закріплення фінансового результату та подальше зростання маржинальності операційної діяльності, оскільки підприємство не нестиме витрат на закупівлю обладнання, обмежуючись абонентською платою за підтримку програмного забезпечення. Динаміка індикаторів результативності, що враховує оптимізацію фонду оплати праці та амортизаційні відрахування, структурована у табл. 3.7. Цей фінансовий прогноз підтверджує перехід готелю «Галера» до інтенсивного шляху розвитку, де зростання доходів забезпечується раціоналізацією внутрішніх процесів управління часом.

Таблиця 3.7

Прогнозні фінансові показники ефективності операційної діяльності готелю
«Галера» після оптимізації тайм-менеджменту

Фінансовий показник	2025 рік (базовий), тис. грн	2026 рік (прогноз), тис. грн	2027 рік (прогноз), тис. грн	Відхилення 2026/2025, %
Валовий дохід від реалізації	12 450,5	12 800,0	13 150,0	2,8
Операційні витрати загальні	8 120,4	7 790,8	7 810,5	-4,0
Економія фонду оплати праці	0,0	483,7	495,2	—
Витрати на тайм-менеджмент	0,0	172,7	13,8	—
Чистий фінансовий прибуток	2 340,6	2 685,8	2 850,4	14,7
Рентабельність діяльності, %	18,8	20,9	21,6	2,1

Джерело: розроблено автором

Поряд із прямим економічним результатом, оптимізація робочого навантаження генерує соціально-психологічний ефект для трудового колективу, який впливає на показники утримання кваліфікованих кадрів. Запровадження системи плаваючих перерв та облаштування рекреаційної зони знижує загальний рівень операційного стресу персоналу першої лінії, що дозволяє запобігати емоційному вигоранню адміністраторів рецепції під час літнього сезону. Прогнозується, що раціоналізація графіка відпочинку та усунення фізичних перевантажень у підрозділі номерного фонду сприятиме зменшенню коефіцієнта плинності кадрів з поточних 24 відсотків до 14 відсотків протягом наступного року. Стабілізація штатного розпису автоматично скорочує приховані витрати підприємства на постійний пошук, найм та первинне навчання нових співробітників, які складно відобразити у бухгалтерському обліку, але які уповільнюють темпи надання сервісних послуг. Формування регламентованих умов праці стає інструментом підвищення лояльності працівників.

Соціально-психологічний стан персоналу має пряму кореляцію з показниками лояльності відвідувачів, оскільки зниження втоми та автоматизація рутинних операцій конвертуються у дотримання часових нормативів

обслуговування. Ліквідація черг біля стійки реєстрації завдяки крос-функціональному посиленню та прискорення підготовки номерів через електронні чек-листи гарантують виконання регламентованих стандартів сервісу, що формує рівень задоволеності клієнтів. Згідно з прогнозами, впровадження розроблених заходів призведе до зростання індексу NPS на 15 пунктів, збільшуючи кількість повторних бронювань від цільової аудиторії готельного комплексу. Взаємозв'язок між оптимізацією навантаження, зниженням плинності кадрів та зростанням показника лояльності на рис. 3.5, що дозволяє відстежити перехід від кадрової стабілізації до покращення ринкових позицій закладу.

Як бачимо, комплексна оцінка ефективності доводить, що впровадження розроблених ініціатив із тайм-менеджменту забезпечує готелю синергетичний ефект, поєднуючи фінансову оптимізацію із покращенням мікроклімату у колективі. Зменшення витрат часу на логістику та диспетчеризацію усуває передумови для виникнення конфліктних ситуацій між структурними підрозділами, формуючи єдиний механізм надання послуг проживання. Вивільнений завдяки цифровізації ресурс робочого часу адміністрація має змогу інвестувати у внутрішні тренінги штату, що в перспективі генеруватиме додатковий дохід за рахунок продажу супутніх послуг ресторанного комплексу. Розраховані показники рентабельності та спрогнозована динаміка утримання персоналу підтверджують гіпотезу дослідження про те, що управління часом є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

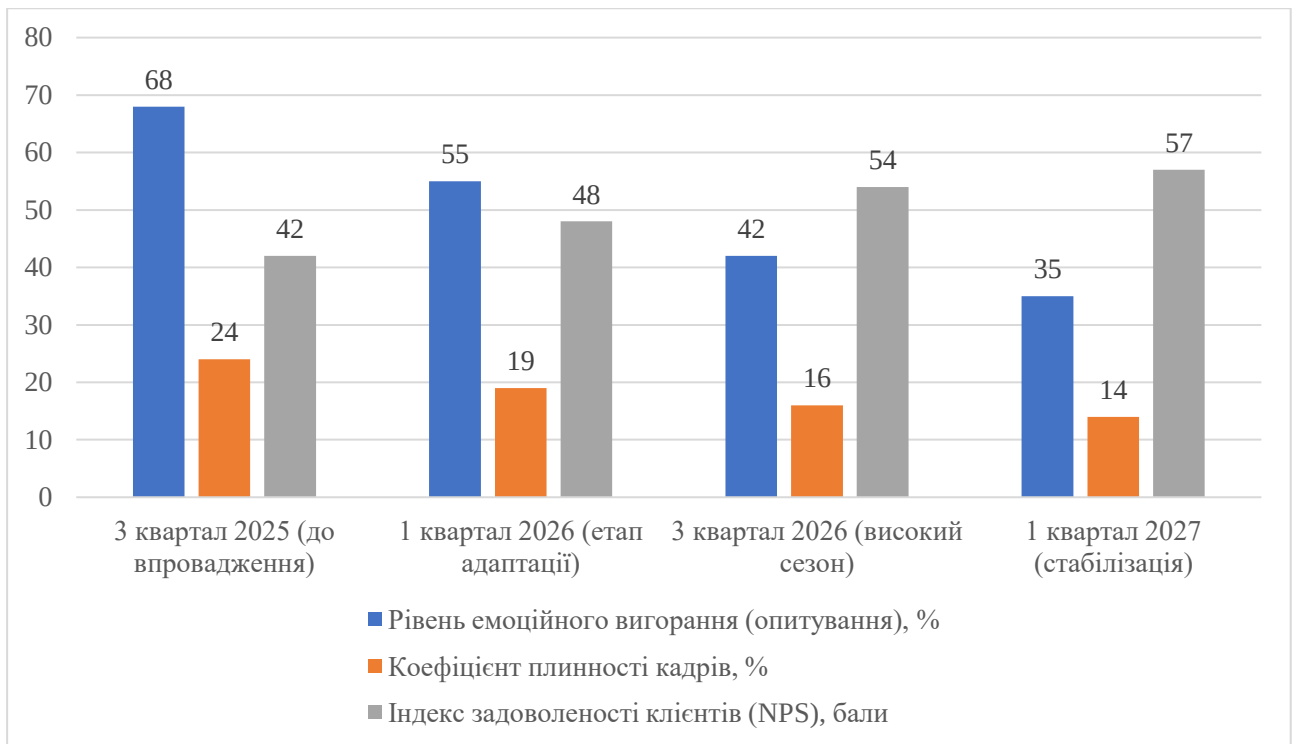


Рис. 3.5. Динаміка впливу оптимізації навантаження на ключові показники утримання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних даних підприємства

Водночас, оцінюючи перспективи реалізації запропонованого комплексу заходів у сучасний період, необхідно обов'язково враховувати специфічні складності та ризики, зумовлені функціонуванням підприємств індустрії гостинності в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. По-перше, оскільки більшість запропонованих рішень (Telegram-бот, електронні чек-листи, термінали Face ID) залежать від стабільного електропостачання та інтернет-зв'язку, віялові чи аварійні блекаути можуть паралізувати оновлену систему комунікації. Хоча у вимогах до біометричних терміналів закладено 4 години автономної роботи, підприємству необхідно передбачити резервне живлення (генератори або батареї) та супутниковий зв'язок для збереження безперервності цифрових процесів. По-друге, сучасні мобілізаційні процеси та відтік працездатного населення суттєво ускладнюють пошук не лише тимчасового, але й постійного лінійного персоналу. Ризик полягає в тому, що навіть оптимізовані процеси можуть давати збій через фізичну нестачу

виконавців. Проте саме цей ризик підвищує цінність запровадження автономної бази відеоінструкцій, що дозволяє максимально швидко готувати співробітників за умов високої плинності.

По-третє, нестабільність макроекономічної ситуації може призвести до різкого здорожчання вартості ІТ-послуг із налаштування системи клієнтського сервісу та закупівлі апаратного забезпечення на етапі практичної реалізації. Це вимагає від керівництва готелю «Галера» оперативного фінансування проєкту відразу після затвердження, без розтягування етапу закупівель у часі. По-четверте, перехід на цифровий документообіг та електронне збереження біометричних даних персоналу в умовах гібридних загроз підвищує вразливість ІТ-інфраструктури підприємства, що потребує посиленої уваги до шифрування та захисту корпоративної мережі. Незважаючи на зазначені перешкоди, реалізація розробленої стратегії тайм-менеджменту є критично необхідною, оскільки саме вона дозволяє готелю компенсувати нестачу кадрових ресурсів та зберегти ефективність на ринку послуг гостинності у кризових умовах.

Таким чином, реалізація заходів із вдосконалення тайм-менеджменту в готелі «Галера» потребує 172,7 тис. грн інвестицій з окупністю за 4,3 місяця. Щорічна економія через вивільнення 457,5 людино-годин на місяць становитиме 483,8 тис. грн, що забезпечить зростання чистого прибутку на 14,7 %. Соціальний ефект полягає у зниженні плинності кадрів до 14 % та підвищенні індексу лояльності клієнтів на 15 пунктів. Отримані дані підтверджують економічну доцільність та стратегічну ефективність запропонованих цифрових і логістичних рішень.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню шляхів та інструментів вдосконалення тайм-менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності готелю «Галера». В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

1. Досліджено сутність тайм-менеджменту як багаторівневої системи управлінського впливу, функціонування якої базується на безперервній інтеграції методів довгострокового планування, самоконтролю та делегування повноважень керівним складом. Оскільки робочий час виступає фундаментальним нематеріальним активом підприємства, його структура вимагає чіткого нормативного регламентування з обов'язковим збалансованим розподілом на інтенсивні оперативні фази та регламентовані періоди для психофізіологічного відновлення працівників. Системний контроль гарантує результат. Практичне впровадження стандартизованих аналітичних інструментів, до яких належить матриця Ейзенхауера, принцип Парето та різноманітні циклічні техніки, дозволяє суб'єктам господарювання послідовно мінімізувати наявні непродуктивні втрати під час виконання щоденних поточних завдань. Ефективна реалізація технологій вимагає поєднання індивідуальної самоорганізації лінійного персоналу із загальними корпоративними правилами компанії.

2. Специфіка організації робочого часу персоналу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо зумовлена необхідністю забезпечення цілодобового надання послуг. Фундаментальна економічна незбережаність готельного продукту перетворює час на основний стратегічний ресурс, що вимагає від керівництва застосування адаптивних стратегій гнучкого планування. Виявлено, що функціональна диференціація служб формує відмінності у структурі розподілу навантаження між контактними та фоновими підрозділами. Діяльність першої лінії характеризується багатозадачністю та значним комунікативним навантаженням, тоді як фонові відділи

підпорядковуюються суворим технологічним нормативам і алгоритмам. Нормалізація процесів необхідна. Системне впровадження деталізованих операційних процедур мінімізує простір для індивідуальних помилок, гарантуючи стабільність якості сервісу в умовах постійних сезонних коливань споживчого попиту на регіональному ринку.

3. Обґрунтовано наявність прямої залежності між якістю управління корпоративним часом та результативністю функціонування суб'єкта господарювання. Оскільки продуктивність праці виступає індикатором ефективності використання людського потенціалу, її динаміка визначається внутрішніми організаційними чинниками. Вивчення фактичних витрат робочого часу дозволяє керівництву своєчасно оптимізувати чисельність штату, а також розробити справедливую систему мотивації. Цей аналіз є ключовим етапом. Використання методів прямого хронометражу та фотографії робочого дня допомагає аналітикам виявити приховані втрати, щоб згодом стандартизувати алгоритми дій лінійного персоналу. Поступовий перехід підприємства до інтенсивної моделі експлуатації трудових ресурсів вимагає усунення багатьох рутинних операцій, що в результаті забезпечує стабільне економічне зростання всієї компанії без розширення штатного розпису.

4. Встановлено стабільність ринкових позицій та підтверджено загальну позитивну динаміку ключових фінансових показників готелю «Галера» протягом 2023 – 2025 років. Чистий дохід від реалізації готельних та ресторанних послуг продемонстрував зростання на 2 %, після чого досяг позначки 7034 тис. грн. Підприємство характеризується повною фінансовою незалежністю. Будь-які поточні зобов'язання відсутні, а господарська діяльність повністю фінансується за рахунок накопиченого власного капіталу, загальний обсяг якого становить 1260 тис. грн. За підсумками останнього звітного періоду підприємство отримало чистий прибуток, який склав 824 тис. грн. Незважаючи на прибутковість операційної діяльності, подальше підвищення рентабельності ресурсів вимагає обов'язкової оптимізації трудового розпорядку персоналу та впровадження інструментів управління часом без залучення додаткових капіталовкладень.

5. Проаналізовано систему управління часовими ресурсами готелю, яка має певні організаційні недоліки, незважаючи на автоматизацію процесів через інтеграцію платформи системи клієнтського сервісу Creatio. Сезонні коливання попиту змушують адміністрацію збільшувати штат контактних зон на 25 % у літній період, що створює додаткове навантаження на досвідчених співробітників. Це ускладнює роботу. Тривала адаптація тимчасових працівників знижує швидкість виконання операцій кваліфікованими наставниками на діапазон від 15 до 20 %. Окрім цього, втрати робочого часу виникають через нераціональну логістику служби номерного фонду під час виселення клієнтів. Сумарний обсяг непродуктивних простоїв лінійного персоналу сягає 20 % від тривалості зміни, що вимагає перегляду маршрутів переміщення інвентарю та форматів навчання.

6. Досліджено вплив оптимізації внутрішніх комунікацій на показники продуктивності праці персоналу, які підтверджують ефективність впроваджених механізмів управління. Середній виробіток одного працівника комплексу зріс до 234,4 тис. грн, а фінансова віддача від фактично відпрацьованої людино-години збільшилася на 9,8 грн, досягнувши показника 142,1 грн. Інтеграція корпоративного чат-бота скоротила середній час реакції персоналу на скарги гостей з 25 до 10 хвилин. Показник закриття звернень при першому контакті тепер становить 91 %. Ці дані підтверджують гіпотезу. Зниження рівня операційного стресу сприяло зменшенню плинності кадрів до 17 % та зростанню індексу лояльності клієнтів до 72 пунктів, що додатково забезпечило частку повторних бронювань на рівні 37 %.

7. Сформовано комплекс організаційних заходів щодо мінімізації логістичних простоїв та комплексної оптимізації розкладів роботи. Облаштування проміжних станцій зберігання інвентарю дозволить вивільнити до 45 хвилин робочого часу кожної покоївки за одну зміну, усуваючи необхідність постійних переміщень до центрального складу. Водночас впровадження системи автономного навчання новачків через корпоративні відеоінструкції заощадить 17,5 годин робочого часу наставника на кожному

стажері. Запровадження спеціального алгоритму плаваючих перерв ліквідує накопичення черг на рецепції у пікові години. Це гарантовано стабілізує роботу. Створення рекреаційної кімнати та регламентація коротких пауз для швидкого відновлення знизять навантаження, що дозволить скоротити показник плинності персоналу першої лінії на 12 % та попередити емоційне вигорання.

8. Запропоновано конкретні напрями діджиталізації робочих процесів для створення єдиного інформаційного середовища на підприємстві. Інтеграція спеціалізованого складського модуля в систему клієнтського сервісу скоротить час на формування заявок інвентарю у ресторані на 15 хвилин з кожного циклу замовлення. Перехід служби номерного фонду на електронні чек-листи забезпечить економію 31 хвилини на кожному етапі звітності, виключаючи паперовий документообіг. Впровадження виправдане. Автоматизована маршрутизація технічних заявок через Telegram-бота вивільнить 20 хвилин технічного персоналу на одному виклику завдяки прямій комунікації. Встановлення біометричних терміналів із функцією розпізнавання обличчя співробітників повністю ліквідує маніпуляції з обліком робочого часу, що дозволить підприємству щомісяця оптимізувати загальний фонд оплати праці на 3 – 5 %.

9. Проведено обчислення економічної ефективності від реалізації запропонованого комплексу заходів. Сумарний обсяг необхідних інвестицій у модернізацію інфраструктури становить 172,7 тис. грн згідно зі складеним кошторисом. Вивільнення 457,5 людино-годин щомісяця формує фінансовий резерв у вигляді економії фонду оплати праці у розмірі 483,8 тис. грн на рік. Фінансові ризики мінімальні. Розрахунковий період окупності капіталовкладень складе 4,3 місяця після фактичного запуску системи. Прогнозується зростання чистого фінансового прибутку готелю на 14,7 % у перший рік після впровадження технологічних інновацій. Стабілізація штатного розпису та зменшення коефіцієнта плинності до 14 % сприятиме підвищенню індексу лояльності клієнтів на 15 пунктів, гарантуючи підприємству стійку конкурентну перевагу на туристичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Радченко Є. Підвищення ефективності використання часу в управлінській діяльності. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 14 трав. 2025 р.).* Харків, 2025. С. 199–205.
2. Особливості планування робочого часу науково-педагогічних працівників у період воєнного стану / Л. В. Яніцька та ін. *Матеріали IX Міжнародна науково-практична конференція «European scientific congress».* 2023. С. 237–242.
3. Маслак Т. О. Впровадження інструментарію тайм-менеджменту для розробки стратегічних цілей підприємств. *Світ наукових досліджень. Випуск 11: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції.* м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 2022. С. 37–41.
4. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава.* 2020. Т. 7. С. 119–123.
5. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд.* 2022. Т. 1, № 81. С. 18–29.
6. Tracy B. Time Management: The Brian Tracy Success Library. Manjul Publishing House, 2018. 124 p.
7. Time management as a critical success factor in the oil industry of Basra governorate: an accounting information systems study / H. N. Hussain et al. *International Journal of Scientific and Management Research.* 2023. Vol. 6, no. 6. P. 59–76.
8. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

9. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М., Редька О. В. Гнучкий робочий графік на підприємстві: законодавче регулювання та особливості впровадження в HR-практику. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Т. 30, № 2. С. 94–105.
10. Yang L., De Vericourt F., Sun P. Time-based competition with benchmark effects. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2024. Vol. 16, no. 1. P. 119–132.
11. Gandrita D. M. Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 10. P. 211. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13100211> (date of access: 20.03.2026).
12. Литвин Д. В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді*. Черкаси, 2021. С. 414–417.
13. Капінос Г., Клочко-Доля В. Особливості антикризового тайм-менеджменту та його вдосконалення в контексті управління часом як стратегічним ресурсом підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 133–141. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(18)) (дата звернення: 20.03.2026).
14. Грінченко Р. Передумови оптимізації управління часом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-34> (дата звернення: 20.03.2026).
15. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68> (дата звернення: 20.03.2026).
16. Огінок С., Лесюк А. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-66> (дата звернення: 20.03.2026).

17. Zhukovska A. Modern methods and technologies of time management. *Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2021. No. 101. P. 79–93.
18. Cirillo F. The Pomodoro Technique: The acclaimed time-management system that has transformed how we work. 2nd ed. 2021. 152 p.
19. 9 Popular Time Management Techniques and Tools | USAHS. *University of St. Augustine for Health Sciences*. URL: <https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/> (date of access: 20.03.2026).
20. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Погасій С. О. Управління якістю туристських послуг : підручник. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2021. 340 с.
21. Denysenko M. P., Shevchuk Y. A. Evolution of Approaches to Organization and Management in the Hotel Industry. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*. 2020. Vol. 4. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2020-4-26-32> (date of access: 20.03.2026).
22. Ковальчук Н. Тайм-менеджмент як інструмент управління туристичною діяльністю. *Economic scope*. 2026. No. 209. P. 215–220. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.209.215-220> (date of access: 20.03.2026).
23. Mon M. D., Sitepu F. A. B. Factors Affecting Employee Performance in The Hospitality Industry in Batam City, Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. VII, no. VII. P. 1086–1094. URL: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.70785> (date of access: 20.03.2026).
24. Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations / R. N. S. Robinson et al. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2026. Vol. 28, no. 5. P. 1051–1072. URL: <https://doi.org/10.1108/ijchm-08-2014-0391> (date of access: 20.03.2026).
25. Setting and Measuring Housekeeping Productivity Standards. *Hospitality Institute*. URL: <https://hospitality.institute/bha505/housekeeping-productivity-standards-setting-measuring/> (date of access: 20.03.2026).

26. Baquero A. Hotel Employees' Burnout and Intention to Quit: The Role of Psychological Distress and Financial Well-Being in a Moderation Mediation Model. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 2. P. 84. URL: <https://doi.org/10.3390/bs13020084> (date of access: 20.03.2026).
27. Simpaio K. J. S. Labour Productivity Measurement and Control Standards for Hotel. *Journal of Service Science Research*. 2021. Vol. 10, no. 1. P. 25–76. URL: <https://doi.org/10.1007/s12927-018-0002-1> (date of access: 20.03.2026).
28. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Т. 6, № 12. С. 65–77.
29. Александрова С. А., Оболенцева Л. В., Світлична В. Ю. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2022. 142 с.
30. Hotel Standard Operating Procedures: Why an Ops Index Matters. *Hospitality News & Business Insights by EHL*. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-standard-operating-procedures> (date of access: 20.03.2026).
31. Implementation of Housekeeping Standard Operating Procedures to Achieve Excellence Service: A Qualitative Case Study at Atria Hotel Gading Serpong / J. Faustine et al. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2026. Vol. 09, no. 02. URL: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v9-i2-13> (date of access: 20.03.2026).
32. Оболенцева Л. В., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2020. № 36. С. 54–58.
33. Ткаченко О. А., Ткаченко О. І., Щетінін А. О. Веб-орієнтовані системи управління готелями—ефективна цифровізація готельного бізнесу. *ITSynergy*. 2024. № 1. С. 43–61.
34. Drucker P. Practice of Management. Taylor & Francis Group, 2022. 368 p.

35. Мікловда В., Брітченко І. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2023. 218 с.
36. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств. *Економіка України*. 2020. № 6. С. 60–66.
37. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61456> (дата звернення: 20.03.2026).
38. Ярчук А. В. Управління продуктивністю праці в системі забезпечення якості життя населення: дис.... канд. екон. наук. Вінниця, 2021. 267 с.
39. Шевченко А. А., Світлична В. Ю. Ефективна система мотивації персоналу підприємств сфери гостинності. *Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт): поствоєнна розбудова: Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (квітень 2023 року)*. Харків, 2023. С. 98–102.
40. Hamid N. Labor productivity growth factors. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti (Rationing and remuneration of labor in industry)*. 2021. No. 5. P. 38–42. URL: <https://doi.org/10.33920/pro-3-2105-04> (date of access: 03.04.2025).
41. Factors Affecting the Productivity of Employees in Architectural Firms / I. Fahim et al. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*. 2021. Vol. 05, no. 10. P. 01–04. URL: <https://doi.org/10.47001/irjiet/2021.510001> (date of access: 20.03.2026).
42. Sarwar G., Sheikh M. F., Rabnawaz I. Factors Affecting Labor Productivity: An Empirical Evidence from Pakistan. *Journal of Economic Impact*. 2021. Vol. 3, no. 3. P. 221–226. URL: <https://doi.org/10.52223/jei3032112> (date of access: 20.03.2026).
43. Бутенко Д. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2020. Vol. 1, no. 65.

P. 433–437. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-100> (date of access: 20.03.2026).

44. Analysis of Work Measurement Using the Stopwatch Time Study Method at PTEA / M. Masniar et al. *Journal of Industrial System Engineering and Management*. 2023. Vol. 2, no. 1. P. 23–31. URL: <https://doi.org/10.56882/jisem.v2i1.14> (date of access: 20.03.2026).

45. Barnes R. M. Motion and time study: design and measurement of work. 6th ed. New York : Wiley, 2020. 799 p. URL: <https://shorturl.at/6Uubd> (date of access: 20.03.2026).

46. Galera Resort - Ресторан на воді у Києві. Найкращий ресторан на березі Дніпра в межах міста. *GALERA RESORT*. URL: <https://galera.com.ua> (дата звернення: 06.04.2026).

47. Код ЄДРПОУ 39411022 - ТОВ "Галіон ЛТД плюс". *YouControl – перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39411022/ (дата звернення: 06.04.2026).

48. 39411022 – ТОВ ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39411022> (дата звернення: 06.04.2026).

49. 39411022 - ТОВ "ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС" - Основна інформація - Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/39411022> (дата звернення: 06.04.2026).

50. Galera Resort - Готель на березі Дніпра у Києві. Готель класу люкс з багатьма номерами. *GALERA RESORT*. URL: <https://galera.com.ua/hotel/> (дата звернення: 06.04.2026).

51. Galera Resort - Найкращий ресторан Києва, Голосієво. Європейська кухня, визнаний шеф-кухар, відкриті та закриті тераси. *GALERA RESORT*. URL: <https://galera.com.ua/restoran/> (дата звернення: 06.04.2026).

52. Galera Resort - Спа комплекс у Києві на березі Дніпра. *GALERA RESORT*. URL: <https://galera.com.ua/spa-kompleks/> (дата звернення: 06.04.2026).

