

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
бакалавр

на тему: «Управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного
господарства»

Виконав: студент 4 курсу
групи МГКСТ 2022 – 1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Коробкін Максим Сергійович

Керівник: Світлична В.Ю.
(прізвище та ініціали)
Рецензент: Волкова М.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026.

Керівник роботи _____
(підпис)

“16” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Студент Коробкін М.С.

допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ
(назва)

(підпис)

доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

« 20» « червня » 2026.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджмента

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

«25» « травня » 2026 р.

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

Коробкіна Максима Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства» керівник роботи Світлична Вікторія Юріївна, доц., к.е.н., затверджені наказом вищого навчального закладу від “19” травня 2026 р. № 428-03.
- 2.Строк подання студентом роботи 20 червня 2026р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні норми та стандарти, фінансово-економічні показники обліку та звітності ТОВ «Рібас Хотелс груп», науково-технічна література, статистичні та інтерактивні джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоритичні основи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. 2. Тематичний аналіз діяльності готельно-ресторанного підприємства. 3. Напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Тема, об'єкт, предмет мета та завдання дипломної роботи. 2. Визначення та моделі управління знаннями на підприємстві. 3. Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства. 4. Підприємство Ribas Hotels Group. 5. Аналіз господарської діяльності готелю Ribas Karpaty. 6. Фінансово-економічний аналіз діяльності готелю Ribas Karpaty. 7. Оцінка рівня професійних знань працівників у сфері готельно-ресторанного господарства. 8. Оцінка рівня володіння іноземними мовами та ІТ-технологіями працівниками підприємства. 9. Рівень знань працівників підприємства. 10. Економічні показники запропонованих заходів. 11. Рівень знань працівників підприємства до та після проведення запропонованих заходів. 12. Система стимулювання персоналу Ribas Hotels Group

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Світлична В.Ю., доц., к.е.н.		
Нормоконтроль	Кравцова С.В., доц., к.е.н.		

7. Дата видачі завдання 25 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 27.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>28.05 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7.	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Студент

Коробкін М.С.

(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Світлична В.Ю.

(підпис, прізвище, ініціали)



ЗМІСТ

ВСТУП	6
РАЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1. Управління знаннями на підприємстві як наукова категорія: сутність, зміст і типи.....	8
1.2. Методичний інструментарій управління знаннями на підприємстві.....	15
1.3. Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства.....	23
РОЗДІЛ 2 ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства.....	35
2.3. Оцінювання рівня професійних знань працівників підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	63
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку професійних знань управлінського персоналу підприємства.....	64
3.2. Удосконалення іноземної підготовки працівників як складової управління знаннями.....	69
3.3. Розвиток ІТ-компетентностей персоналу в умовах цифровізації готельно-ресторанного господарства.....	72
3.4. Розрахунок економічної результативності запропонованих управлінських заходів.....	74
3.5. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу	79
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

У сучасній практиці господарювання знання дедалі частіше розглядаються як цінний нематеріальний актив, здатний забезпечувати підприємству стійкі конкурентні переваги. Ефективне використання інтелектуального та творчого потенціалу працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інновацій, удосконаленню сервісних процесів і формуванню позитивного іміджу підприємства. Теоретичні та прикладні аспекти управління знаннями досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як А. Е. Воронкова, О. В. Кендюхов, Б. З. Мільнер, К. В. Павлов, І. Нонака, Е. Л. Монахова, Н. І. Шпак та інші.

В умовах становлення економіки знань професійний досвід, компетентності та інтелектуальний потенціал персоналу перетворюються на вагомі чинники економічного розвитку підприємства. Особливо важливим це є для сфери готельно-ресторанного господарства, де якість послуг безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників, знання корпоративних стандартів, здатності взаємодіяти з гостями, володіння іноземними мовами та цифровими технологіями.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства Ribas Hotels Group.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні заходів щодо вдосконалення управління знаннями і підвищення рівня професійних, іншомовних та цифрових компетентностей працівників Ribas Hotels Group.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких взаємопов'язаних завдань:

Розкрити теоретичну сутність і визначити особливості управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Надати організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його господарської діяльності.

Оцінити рівень професійних знань, іншомовної підготовки та цифрових компетентностей працівників підприємства.

Розробити комплекс заходів щодо підвищення рівня знань працівників і вдосконалення системи їх мотивації та стимулювання.

Оцінити економічну результативність впровадження запропонованих управлінських заходів.

Для вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, систематизацію та узагальнення наукових положень, порівняльний метод, опитування, тестування, спостереження, експертне оцінювання, а також методи економічного і фінансового аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених, навчально-методичні матеріали, фахові публікації, статистична та фінансова звітність, внутрішні документи Ribas Hotels Group, а також результати оцінювання рівня знань і компетентностей працівників підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Їх реалізація сприятиме професійному розвитку персоналу, активізації обміну досвідом, ефективнішому використанню цифрових технологій, підвищенню якості обслуговування гостей і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 91 сторінка, у тому числі основного тексту – 81 сторінка. Робота містить: 14 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел (68 найменування, викладених на 6 сторінках), 2 додатка.

РАЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Управління знаннями на підприємстві як наукова категорія: сутність, зміст і типи

Теоретичні засади становлення нового типу суспільства набули подальшого розвитку в працях Е. Тоффлера, який символічною датою початку нової цивілізаційної епохи – Третьої хвилі – визначав 1956 рік. Ключовими цінностями цієї цивілізації, на думку дослідника, стали знання та інформація. Проблематика формування інформаційного суспільства також знайшла відображення у працях Д. Белла, М. Маклюєна та Й. Масуди, які обґрунтовували зростання ролі інформації, комунікацій і знань у соціально-економічному розвитку.

У 1970-х роках почали формуватися інформаційні передумови управління знаннями, що знайшло відображення в дослідженнях В. М. Глушкова, Ю. А. Шрейдера, Р. С. Гіляревського, Л. С. Козачкова та інших учених. На межі 1980–1990-х років у Швеції, США та Японії майже одночасно сформувалися три концептуальні підходи до розуміння менеджменту знань: скандинавський, або європейський, американський і японський. Саме в цей період з'являються перші монографічні праці, наукові публікації та матеріали у засобах масової інформації, присвячені зазначеній проблематиці. У 1986 році К. Віїг увів у науковий обіг поняття «менеджмент знань». Водночас посилюється інтерес організацій до практичного використання знань як стратегічного ресурсу, що супроводжується проведенням перших спеціалізованих конференцій з цієї тематики.

Важливим етапом розвитку концепції управління знаннями стала праця П. Сенге «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається», опублікована у 1990 році. У ній було обґрунтовано концепцію організації,

здатної до безперервного навчання, саморозвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. На початку 1990-х років менеджмент знань поступово переходить із теоретичної площини у практичну сферу. Так, у 1991 році у шведській страховій компанії «Skandia» було офіційно запроваджено посаду директора з управління знаннями – Chief Knowledge Officer. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили І. Нонака та Х. Такеуті, які у 1995 році опублікували працю «Компанія – творець знання: зародження і розвиток інновацій у японських фірмах». У ній було розкрито механізми створення, поширення та використання знань в організаціях інноваційного типу.

У 1990-х роках відбувається активне поширення публікацій з проблематики управління знаннями в мережі Інтернет, створюються спеціалізовані сайти, наукові журнали та професійні платформи. У провідних зарубіжних закладах вищої освіти, зокрема Harvard Business School, George Mason University та University of California, Berkeley, з'являються освітні програми і спеціалізації, пов'язані з менеджментом знань. У Haas School of Business при Університеті Каліфорнії було засновано одну з перших кафедр, орієнтованих на дослідження знань, першим професором якої став І. Нонака.

У 1998 році вийшла праця Т. Давенпорта та Л. Прусак «Робоче знання: як організації управляють тим, що вони знають», яка стала однією з ключових у формуванні прикладного підходу до управління знаннями. У цей самий період у Парламенті Швейцарії було започатковано проєкт із менеджменту знань, спрямований на створення системи управління знаннями та її використання в діяльності державних установ.

У 1999 році було створено Інститут менеджменту знань як комерційний дослідницький консорціум, до діяльності якого долучилися провідні фахівці у цій сфері, зокрема Кріс Ньюелл, Лоуренс Прусак і Девід Сміт, консультант IBM Global Services з питань управління знаннями. У цей час значно зростає кількість наукових і практичних конференцій, присвячених проблемам формування, поширення та використання знань в організаціях.

Подальший розвиток концепції управління знаннями характеризується

її широким поширенням у різних сферах суспільної діяльності, зокрема в економіці, управлінні, освіті, науці та державному адмініструванні. На сучасному етапі відбувається формування технології управління знаннями як сукупності методів, інструментів, організаційних підходів і програмно-технологічних засобів, спрямованих на забезпечення ефективної циркуляції, накопичення, оновлення, передавання та генерації знань.

Управління знаннями доцільно розглядати як комплексну систему управлінських дій, що охоплює залучення або створення знань, їх аналіз, збереження, передавання, поширення, використання у процесі навчання персоналу та прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. У межах знаннєво орієнтованого підприємства управління знаннями охоплює кілька основних сфер.

По-перше, важливим напрямом є генерування знань, що реалізується через процеси традиційного, емпіричного та кібернетизованого самонавчання. У межах цієї сфери здійснюються залучення, розвиток, створення, передавання та поширення знань, необхідних для забезпечення інноваційності й конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, суттєве значення має самоорганізація, яка є основою гнучкості та адаптивності підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому контексті особлива увага приділяється організаційним структурам, мережам взаємодії із зовнішнім середовищем, інформаційній інфраструктурі та системі мотивації. Ці елементи мають сприяти підвищенню рівня самокерованості працівників, які спрямовують власні знання, професійний досвід і зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-третє, важливою складовою управління знаннями є формування сприятливого організаційного клімату. У межах цього напрямку ключову роль відіграють такі «м'які» елементи підприємства, як організаційна культура, людський капітал, міжособистісні комунікації, система управління персоналом, а також політика розвитку працівників. Саме ці чинники створюють умови для ефективного обміну знаннями, командної взаємодії та

професійного зростання персоналу.

По-четверте, важливим напрямом є практичне застосування знань. Наявні на підприємстві знання мають бути спрямовані на розроблення бачення і концепції розвитку, удосконалення управлінських та виробничих технологій, створення інноваційних продуктів і послуг, а також на розв'язання поточних і стратегічних проблем діяльності підприємства. Отже, управління знаннями виступає не лише інструментом накопичення інформації, а й важливим механізмом підвищення результативності, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства.

До ключових операційних завдань управління знаннями на підприємстві належать: ідентифікація, трансфер, залучення, надання, поширення, обмін, створення, накопичення, відбір, поєднання, фіксація, збереження, оцінювання корисності та практичне застосування знань. Зазначені функції формують цілісний управлінський цикл, спрямований на ефективне використання знань як стратегічного ресурсу розвитку підприємства.

У контексті дослідження управління знаннями важливо розмежовувати поняття «знання» та «інформація». Інформація є сукупністю даних, повідомлень або відомостей, які можуть існувати незалежно від конкретного суб'єкта. Натомість знання мають практико-орієнтований характер, оскільки створюють потенціал для дії, прийняття рішень і розв'язання управлінських або виробничих завдань. Інформація не завжди безпосередньо пов'язана з дією, тоді як знання передбачають можливість їх використання у певному контексті.

Р. Мак-Дермотт виокремлює низку ознак, які дають змогу відрізнити знання від інформації. По-перше, знання безпосередньо пов'язані з людьми, їхнім досвідом, компетентностями, цінностями та здатністю до інтерпретації інформації. По-друге, знання формуються і функціонують у конкретному часовому та ситуаційному контексті. По-третє, знання мають соціальну природу, оскільки виникають, поширюються та використовуються в межах певних спільнот, організацій або професійних груп. По-четверте, передавання

знань у суспільстві та на підприємствах здійснюється різними способами: через правила, інструкції, демонстрації, неформальне спілкування, професійний досвід, організаційну культуру та міжособистісні комунікації. По-п'яте, нові знання формуються на основі попередньо накопичених знань, зокрема й тих, що відображають помилки, невдалі рішення або застарілі підходи. Саме аналіз попереднього досвіду дає змогу створювати якісно нові й ефективніші знання.

Однією з визначальних відмінностей знань від інформації є їхня залежність від контексту та суб'єктивних умов сприйняття. Знання тісно пов'язані з особистістю, її професійним досвідом, інтелектуальним потенціалом і здатністю до осмислення інформації. Інформація ж може існувати автономно, наприклад у вигляді документа, бази даних або електронного повідомлення. Водночас інформацію часто ототожнюють зі знаннями, оскільки обидві категорії циркулюють у межах підприємства через інформаційні та комунікаційні мережі. Однак їхня відмінність полягає у функціональному призначенні та формах існування. Знання можуть закріплюватися в посадових інструкціях, організаційній культурі, стратегії, процедурах, регламентах, корпоративних традиціях, а також у професійних історіях і практичних прикладах, які є ефективним інструментом передавання досвіду в межах підприємства.

У науковій літературі виокремлюють чотири основні типи знань: know-what, know-why, know-how та know-who.

Знання типу know-what відображають знання про факти, події, об'єкти та явища. За своїм змістом вони є найбільш наближеними до інформації, оскільки можуть бути зафіксовані, передані й оброблені у формі даних.

Знання типу know-why пов'язані з розумінням причинно-наслідкових зв'язків, закономірностей, принципів і правил функціонування певних процесів. Вони мають особливе значення у науковій, технологічній та виробничій сферах, зокрема в хімічній, електронній, інженерній та інших наукоємних галузях. Доступ до такого типу знань сприяє прискоренню

інноваційного розвитку, підвищенню якості управлінських рішень і мінімізації помилок.

Знання типу know-how характеризують практичні вміння, навички та здатності окремих працівників або колективів виконувати певні дії. Поняття know-how сформувалося у промисловому секторі та використовувалося для позначення специфічних умінь і технологічних прийомів, які не завжди можуть бути повністю описані у патентах, ліцензіях або формалізованих документах, проте є необхідними для ефективного трансферу технологій і виробничого досвіду.

Знання типу know-who стосуються розуміння того, хто саме володіє необхідними знаннями, компетентностями, досвідом або доступом до певних інформаційних ресурсів. Значення цього типу знань зростає в умовах міждисциплінарності, коли створення нових продуктів, послуг і технологій потребує залучення фахівців із різних сфер, галузей і наукових напрямів. Отже, know-who забезпечує доступ до джерел знань і сприяє формуванню ефективних професійних та організаційних мереж.

Сутність управління знаннями полягає в розгляді знань як гнучкого, динамічного й нематеріального ресурсу, що формується внаслідок інтелектуального опрацювання інформації людиною та набуває цінності у процесі практичного використання. Управління знаннями передбачає цілеспрямовану діяльність підприємства щодо створення умов для формування, накопичення, збереження, поширення та застосування знань з метою підвищення ефективності діяльності, інноваційності, конкурентоспроможності й адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнений процес управління знаннями на підприємстві наведено на рис. 1.1.

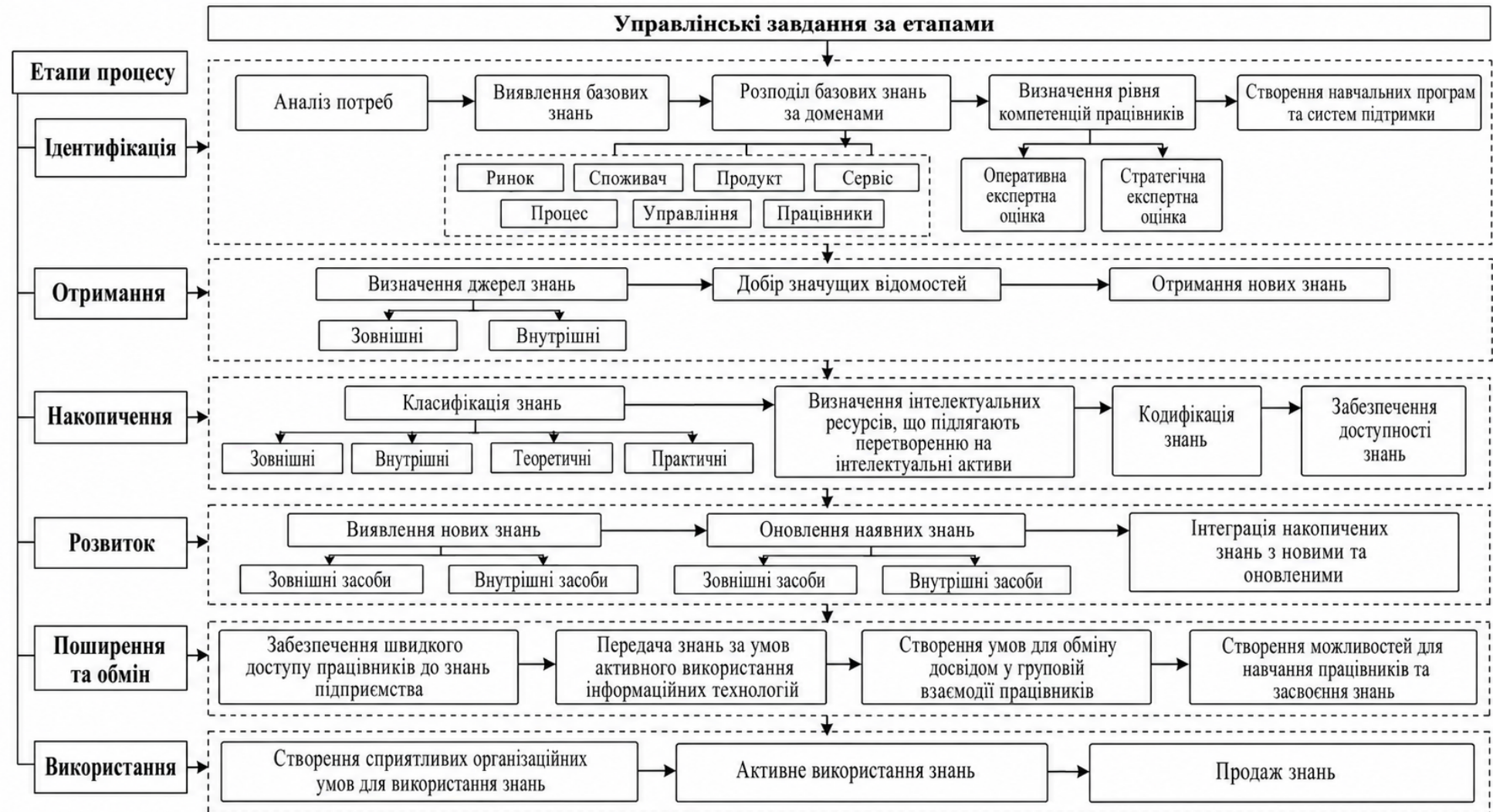


Рис.1.1. Процес управління знаннями на підприємстві

Характерною ознакою знань є їх здатність набувати різних форм існування. Зокрема, знання можуть бути представлені у персоналізованій, кодифікованій та закріпленій формах. Персоналізована форма знань має ментальний характер, оскільки її носіями виступають працівники, які володіють певним досвідом, компетентностями, навичками та професійними судженнями. Кодифікована форма знань передбачає їх фіксацію у вигляді структурованих інформаційних масивів, баз даних, публікацій, проєктної документації, звітів, інструкцій та інших документальних джерел. Закріплена форма знань виявляється у продуктах, процесах, послугах, технологіях, організаційних процедурах і практиках діяльності підприємства.

Менеджмент знань, або управління знаннями, доцільно розглядати як систему цілеспрямованих і послідовних управлінських процесів, спрямованих на створення, накопичення, збереження, поширення та практичне використання ключових елементів інтелектуального капіталу організації. Його основне призначення полягає у забезпеченні ефективного використання знань як стратегічного ресурсу, необхідного для досягнення організаційного успіху. У цьому контексті управління знаннями виступає як управлінська стратегія, що забезпечує трансформацію інтелектуальних активів підприємства у підвищення продуктивності, результативності, інноваційності та створення нової вартості.

1.2. Методичний інструментарій управління знаннями на підприємстві

Використання інструментів управління знаннями не має універсального характеру, оскільки кожен етап цього процесу потребує застосування відповідного набору управлінських засобів, методів і технологій. Організації, які усвідомлюють динаміку процесу управління знаннями та здатні адаптувати інструментарій до його окремих етапів, досягають вищого рівня ефективності функціонування. Це зумовлено більш раціональним використанням наявних

знаннєвих ресурсів, їх своєчасним оновленням, поширенням і практичним застосуванням у діяльності підприємства.

З метою визначення ключових характеристик комплексної моделі управління знаннями в організації доцільно розглянути основні моделі управління знаннями, сформовані та обґрунтовані в науковій літературі протягом останніх десятиліть. Узагальнення зазначених підходів подано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні моделі управління знаннями в організації

Автор / модель	Рік	Основні структурні елементи моделі
Kogut & Zander	1992	Створення знань, їх трансформація, процесне використання, формування організаційних можливостей та конкурентних переваг
Wiig	1993	Створення, пошук, систематизація, перетворення, поширення та застосування знань
Gunnar Hedlund, модель N-Form	1994	Поєднання та інтерналізація знань, їх розширення і привласнення, асиміляція та поширення
Nonaka & Takeuchi	1995	Обмін неявними знаннями, формування концепції, оцінювання концепції, побудова структури знань, узгодження структури
Nickols	1996	Набуття, організація, спеціалізація, зберігання, забезпечення доступу, отримання, поширення та вилучення знань
Meyer & Zack	1996	Збір, очищення, зберігання, забезпечення доступу, розподіл і презентація знань
Skyrme	1998	Пошук, створення, збирання, кодифікація, формування бази знань та їх використання
Crossan et al., модель 4I	1999	Інтуїція, інтерпретація, інтеграція та інституціоналізація знань
Soliman & Spooner	2000	Створення, фіксація, організація знань, забезпечення доступу до знань та їх використання
Bukowitz & Williams	2000	Отримання, використання, вивчення, оцінювання, створення, підтримка та вилучення знань
Alavi & Leidner	2001	Створення, зберігання, пошук, передавання та застосування знань
Rollet	2003	Планування, створення, інтеграція, організація, передавання, зберігання та оцінювання знань
Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal	2004	Виявлення, фіксація та спільне використання знань
Awad & Ghaziri	2004	Фіксація, організація, опрацювання та передавання знань
Dalkir	2005	Створення, набуття, обмін і поширення знань
Sağsan	2006; 2007; 2009	Створення, обмін, структурування, використання та аудит знань

На основі аналізу розглянутих моделей можна стверджувати, що процесний підхід є одним із ключових елементів ефективного управління знаннями в організації. Саме послідовне розуміння процесів створення, накопичення, поширення, трансформації та використання знань забезпечує системність управління знаннями ресурсами й підвищує результативність діяльності підприємства.

Розглянуті моделі управління знаннями можуть бути узагальнені та систематизовані на основі найбільш поширених концептуальних підходів. До базових моделей, які доцільно розглянути детальніше, належать: модель Awad & Ghaziri; модель Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal; модель O'Dell, Grayson & Essaides; модель Alavi & Leidner.

Модель Awad & Ghaziri, запропонована у 2004 році, охоплює чотири основні етапи життєвого циклу знань в організації. Першим етапом є фіксація, або «захоплення», знань. Він передбачає пошук знань у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також їх закріплення в межах організації. Другим етапом є організація знань, у процесі якої дані та інформація структуруються таким чином, щоб працівники могли використовувати їх для формування корисних знань. На цьому етапі застосовуються індексація, кластеризація, каталогізація, фільтрація та інші інструменти впорядкування знань. Третім етапом є фільтрація знань, що передбачає їх опрацювання із застосуванням методів інтелектуального аналізу, необхідних для перетворення неявних знань у явні. Четвертий етап пов'язаний із передаванням знань у межах організації за допомогою відповідних управлінських, комунікаційних та інформаційно-технологічних інструментів.

Наступною є модель життєвого циклу управління знаннями, розроблена Becerra-Fernandez, Gonzalez i Sabherwal у 2004 році. Вона охоплює чотири основні етапи та сім підпроцесів. Першим етапом є відкриття знань, у межах якого формуються нові явні знання на основі даних, інформації або синтезу вже наявних знань. Цей етап включає два підпроцеси: комбінацію та соціалізацію. Формування нових явних знань відбувається переважно через

комбінацію, тоді як створення нових неявних знань пов'язане із соціалізацією.

Другим етапом є фіксація, або «захоплення», знань, що передбачає вилучення явних і неявних знань, носіями яких є окремі працівники або групи працівників. Цей етап охоплює два підпроцеси: екстерналізацію, тобто перетворення неявних знань у явні, та інтерналізацію, що передбачає перетворення явних знань у неявні.

Третім етапом є обмін знаннями. Він характеризується ефективним передаванням знань, поширенням саме знань, а не лише рекомендацій, сформованих на їх основі, а також можливістю обміну знаннями не тільки між окремими працівниками, а й між групами, структурними підрозділами та організаціями. До підпроцесів цього етапу належать соціалізація та обмін, що пов'язаний із передаванням явних знань.

Четвертим етапом є використання знань, основна мета якого полягає у забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень і якісного виконання завдань. На цьому етапі важливим є практичне використання переваг, що виникають завдяки наявним знанням. Він охоплює такі підпроцеси, як спрямування дій іншої особи без безпосереднього передавання знань, а також застосування процедур, у яких уже закладено певні знання, здатні впливати на майбутню поведінку працівників.

Модель O'Dell, Grayson & Essaides, запропонована у 2003 році, передбачає сім етапів життєвого циклу знань в організації: організацію, обмін, адаптацію, використання, створення, визначення та збирання знань. Особливістю цієї моделі є відсутність жорсткої ієрархічної послідовності між етапами. Натомість усі складові моделі розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного процесу управління знаннями, що забезпечує його гнучкість і динамічність.

Модель Alavi & Leidner, розроблена у 2001 році, розглядає управління знаннями переважно в контексті використання інформаційних технологій. Вона включає такі основні етапи: створення, зберігання, передавання та застосування знань. У межах цієї моделі інформаційні технології відіграють

важливу роль у забезпеченні накопичення знань, їх пошуку, доступності, поширення та практичного використання в організації.

Узагальнення зазначених підходів дає змогу виокремити дві комплексні моделі життєвого циклу знань в організації: послідовну та циклічну. Базова послідовна модель ґрунтується на логіці поетапного проходження основних процесів управління знаннями в організації, що відображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Послідовна модель життєвого циклу знань на підприємстві

Циклічна модель життєвого циклу знань в організації відображає не тільки ієрархічну впорядкованість основних процесів управління знаннями, а й їхню функціональну взаємозалежність, безперервність та здатність до відтворення у процесі розвитку організації (рис. 1.3).

У межах циклічної моделі виокремлюють п'ять основних етапів життєвого циклу управління знаннями. Перший етап передбачає формування організаційного середовища, сприятливого для виникнення індивідуальних, групових та організаційних знань.

На другому етапі відбувається обмін знаннями, ефективність якого забезпечується використанням відповідних інструментів, зокрема формальних і неформальних соціальних мереж, командної роботи, організаційного навчання, обміну практичним досвідом, а також формалізованих

технологічних і комунікаційних зв'язків.



Рис.1.3. Циклічна модель життєвого циклу знань на підприємстві

Після створення знаннєвої інфраструктури на третьому етапі життєвого циклу здійснюється структурування знань, основною метою якого є їх систематизація, збереження та підготовка до подальшого використання. Четвертий етап пов'язаний із безпосереднім використанням знань у діяльності організації.

Alavi (2001) виокремлює низку механізмів, що забезпечують ефективне застосування знань, серед яких: директиви, правила, стандарти й процедури; організаційні регламенти, що передбачають використання та інтегрування спеціалізованих знань; автономні цільові групи, створені для розв'язання конкретних проблем; а також інформаційні технології [13]. Водночас аудит знань передбачає здійснення організацією однієї або кількох управлінських дій, зокрема розроблення стратегії, орієнтованої на використання знань,

формування плану або технології управління знаннями, підготовку програми впровадження системи управління знаннями, планування досліджень і розробок та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання знансєвих ресурсів [18].

Можна стверджувати, що життєвий цикл знань в організації значною мірою залежить від рівня їх актуальності. Це пояснюється тим, що знання, які первинно виникають у формі індивідуальної неформалізованої ідеї, професійного досвіду або нової навички, мають пройти процес формалізації та організаційного закріплення. Лише за таких умов вони можуть бути доступними для використання не окремим працівником, а всією організацією загалом (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Роздвоєння життєвого циклу знань в організації

Після досягнення певного рівня актуальності знання починає активно поширюватися в межах організації. Працівники отримують до нього доступ і використовують його для виконання професійних завдань, прийняття управлінських рішень та забезпечення поточної діяльності підприємства.

Якщо певне знання має особливу значущість і не може бути ефективно передане лише шляхом формалізації або документування, доцільним є організація спеціального навчання персоналу з метою його засвоєння та практичного використання.

Водночас з часом актуальність знання поступово знижується, оскільки його можуть замінювати нові знання, технології, управлінські підходи або практичний досвід. Унаслідок цього раніше сформоване знання може втрачати інтенсивність використання в організаційній діяльності. Проте його цінність не зникає повністю, оскільки знання, створене в організації, може бути використане в майбутньому за інших умов або в іншому контексті. Крім того, підприємство може передати, продати або обміняти таке знання з іншими організаціями, трансформуючи його в додатковий ресурс розвитку.

Організаційне знання може мати й інший напрям подальшого розвитку. У процесі активного використання та поширення працівники доповнюють його власним досвідом, професійними навичками, практичними спостереженнями та новими інтерпретаціями. У разі виникнення зовнішніх загроз або появи нових можливостей раніше сформоване знання може стати основою для створення нового знання, більш адаптованого до сучасних умов функціонування підприємства. Таким чином, трансформація знання, що частково втратило актуальність, у новий знаннєвий ресурс сприяє продовженню його життєвого циклу та забезпечує додаткову користь для організації.

Моделі управління знаннями переважно зосереджуються на трьох ключових етапах життєвого циклу знань: їх створенні, використанні та оновленні або вилученні з активного організаційного обігу. Аналіз зазначених моделей підтверджує доцільність розгляду знань як динамічного стратегічного ресурсу організації. Відповідно, управління знаннями має здійснюватися з урахуванням конкретного етапу їх життєвого циклу, рівня актуальності, практичної цінності та потенціалу подальшої трансформації.

1.3. Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності управління знаннями набуває особливого значення, оскільки діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від професійної компетентності персоналу, якості сервісу, здатності швидко реагувати на потреби споживачів, використовувати цифрові технології та впроваджувати інноваційні підходи до організації обслуговування. На відміну від підприємств виробничої сфери, де знання переважно закріплюються у технологіях, обладнанні, стандартах і виробничих процесах, у готельно-ресторанному бізнесі значна частина знань має персоніфікований характер і безпосередньо пов'язана з досвідом, комунікативними навичками, професійною поведінкою та клієнтоорієнтованістю працівників.

Підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують у сфері послуг, де кінцевий результат діяльності формується не лише через матеріальну складову, наприклад номерний фонд, страви, напої чи додаткові послуги, а й через нематеріальні елементи: атмосферу закладу, рівень гостинності, якість комунікації з клієнтом, швидкість реагування на запити, індивідуалізацію обслуговування та здатність персоналу створювати позитивний споживчий досвід. Саме тому знання на таких підприємствах виступають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, формування лояльності споживачів і підвищення економічної результативності діяльності.

Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства доцільно розглядати як системний процес створення, накопичення, збереження, поширення, оновлення та практичного використання професійних, управлінських, технологічних, сервісних і комунікативних знань персоналу з метою підвищення якості обслуговування, ефективності внутрішніх бізнес-процесів та адаптивності підприємства до

змін зовнішнього середовища. У цьому контексті знання є не лише інформаційним ресурсом, а й важливою складовою інтелектуального капіталу підприємства.

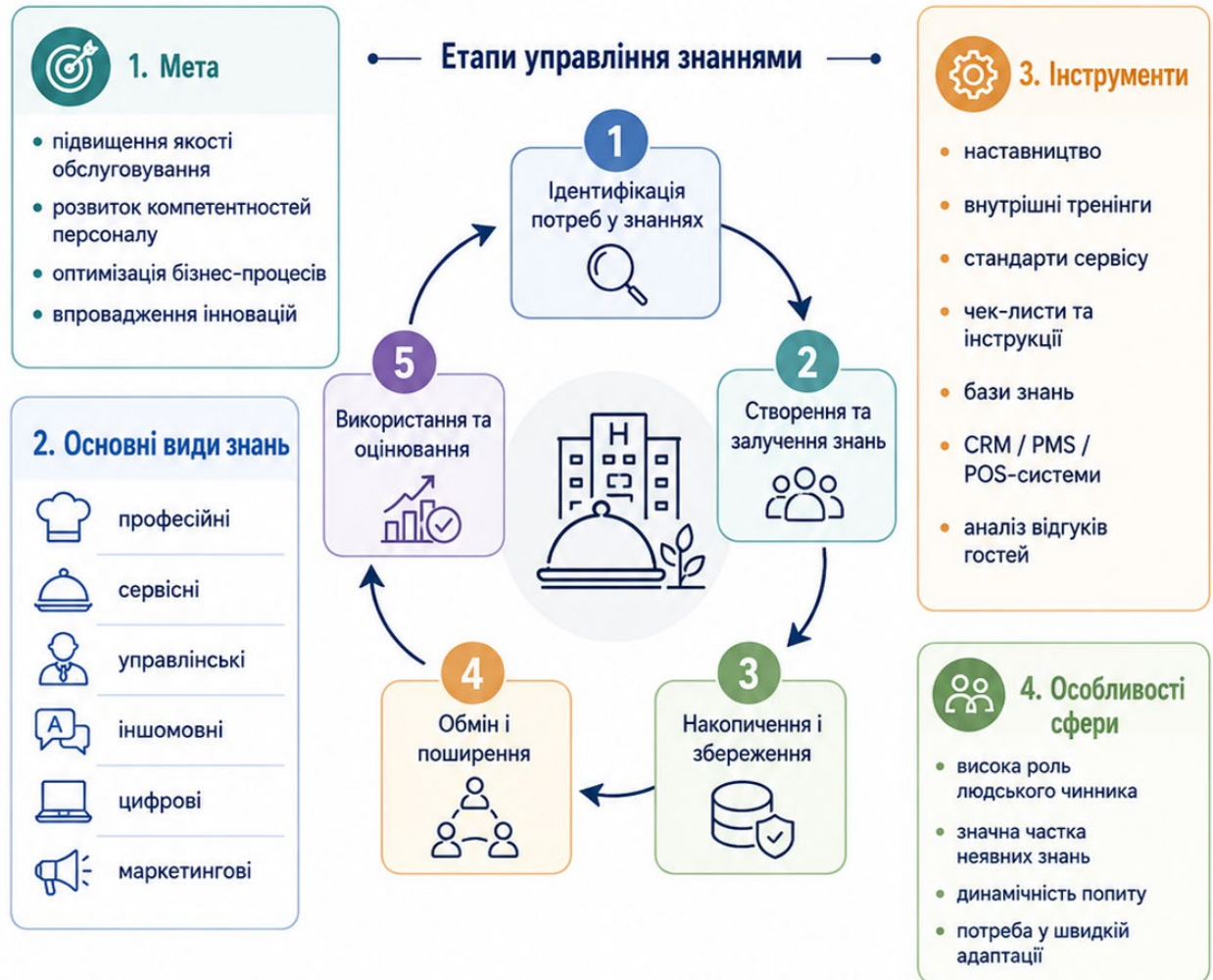


Рис.1.5. Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Специфіка управління знаннями у сфері готельно-ресторанного господарства визначається низкою особливостей. По-перше, значна частина знань працівників має неявний характер, оскільки формується в процесі практичного досвіду, безпосередньої взаємодії з гостями, вирішення нестандартних ситуацій, роботи в команді та адаптації до різних категорій споживачів. По-друге, для підприємств цієї сфери характерна висока залежність якості послуг від людського чинника, адже навіть за наявності

сучасного обладнання, ефективної системи бронювання або якісного меню кінцеве враження гостя значною мірою залежить від професійної поведінки персоналу. По-третє, готельно-ресторанний бізнес характеризується динамічністю попиту, сезонністю, високою конкуренцією та швидкою зміною споживчих очікувань, що потребує постійного оновлення знань і навичок працівників.

До основних видів знань, необхідних для ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, належать професійні, технологічні, сервісні, управлінські, комунікативні, цифрові та маркетингові знання. Професійні знання охоплюють розуміння стандартів готельного й ресторанного обслуговування, правил роботи з клієнтами, вимог до якості послуг, етики ділового спілкування та норм професійної поведінки. Технологічні знання пов'язані з організацією виробничих процесів у ресторані, дотриманням технологічних карт, санітарно-гігієнічних вимог, стандартів безпечності харчових продуктів, правил зберігання сировини та контролю якості продукції. Сервісні знання відображають здатність персоналу забезпечувати високий рівень обслуговування, працювати зі скаргами, враховувати індивідуальні потреби гостей і формувати позитивний досвід споживання послуг.

Особливого значення набувають комунікативні та іншомовні знання працівників. Для підприємств готельно-ресторанного господарства, які обслуговують різні категорії клієнтів, зокрема іноземних гостей, важливою умовою якісного сервісу є володіння іноземними мовами, знання професійної лексики, уміння підтримувати ділову та сервісну комунікацію. Недостатній рівень іншомовної підготовки може обмежувати можливості підприємства щодо залучення нових сегментів споживачів, знижувати якість обслуговування та ускладнювати взаємодію з міжнародними партнерами.

У сучасних умовах важливою складовою управління знаннями є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу передбачає використання систем онлайн-бронювання,

CRM-систем, програм автоматизації ресторану, електронного меню, мобільних застосунків, систем управління відгуками, соціальних мереж, платформ доставки, електронної звітності та цифрових інструментів маркетингової комунікації. Тому працівники підприємства мають володіти знаннями щодо використання інформаційних технологій не лише на базовому рівні, а й у контексті підвищення якості сервісу, оптимізації бізнес-процесів і посилення конкурентних переваг підприємства.

Процес управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства може бути представлений як сукупність взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є ідентифікація знань, що передбачає визначення наявного рівня професійних компетентностей персоналу, виявлення дефіциту знань, аналіз потреб у навчанні та встановлення ключових напрямів розвитку працівників. На цьому етапі важливо здійснювати оцінювання знань менеджерів, адміністраторів, офіціантів, кухарів, барменів, працівників служби прийому та розміщення, покоївок та інших категорій персоналу.

Другим етапом є створення та залучення знань. Вони можуть формуватися всередині підприємства через накопичення практичного досвіду, наставництво, внутрішнє навчання, аналіз помилок, обмін досвідом між працівниками, а також залучатися із зовнішнього середовища через професійні тренінги, участь у семінарах, вивчення досвіду конкурентів, співпрацю з навчальними закладами, галузевими асоціаціями, постачальниками та консультантами.

Третім етапом є накопичення та збереження знань. Для підприємств готельно-ресторанного господарства це може здійснюватися шляхом розроблення стандартів обслуговування, посадових інструкцій, технологічних карт, чек-листів, регламентів роботи, баз типових ситуацій, сценаріїв комунікації з гостями, внутрішніх навчальних матеріалів, відеоінструкцій та електронних баз знань. Наявність таких інструментів дає змогу зменшити залежність підприємства від окремих працівників і забезпечити стабільність якості послуг навіть за умов кадрових змін.

Четвертим етапом є поширення та обмін знаннями. У готельно-ресторанному підприємстві цей процес може відбуватися через виробничі наради, короткі щоденні інструктажі, командні обговорення, наставництво, стажування нових працівників, внутрішні тренінги, обмін практичними кейсами, аналіз відгуків гостей і розбір проблемних ситуацій. Важливу роль відіграє організаційна культура підприємства, яка має стимулювати відкриту комунікацію, взаємодопомогу, передачу досвіду та готовність персоналу до навчання.

П'ятим етапом є практичне використання знань. Саме на цьому етапі знання трансформуються у конкретні результати діяльності підприємства: підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання операцій, зниження кількості помилок, покращення взаємодії між підрозділами, зростання задоволеності клієнтів, підвищення продуктивності праці та збільшення фінансових результатів. Отже, ефективність управління знаннями має оцінюватися не лише за кількістю проведених навчань, а й за реальними змінами у діяльності підприємства.

До основних інструментів управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства належать: система адаптації нових працівників, наставництво, внутрішні тренінги, професійне навчання, розроблення стандартів сервісу, електронні бази знань, чек-листи, інструкції, оцінювання компетентностей, мотиваційні програми, корпоративні комунікаційні платформи, аналіз відгуків гостей, benchmarking, а також впровадження цифрових систем управління підприємством. Комплексне використання цих інструментів сприяє формуванню єдиного знаннєвого простору підприємства.

Важливим напрямом управління знаннями є формування системи мотивації персоналу до навчання та професійного розвитку. Працівники мають бути зацікавлені не лише у виконанні поточних обов'язків, а й у постійному підвищенні кваліфікації, освоєнні нових технологій, удосконаленні сервісних навичок і передачі власного досвіду іншим членам колективу. Для цього доцільно застосовувати як матеріальні, так і

нематеріальні стимули: преміювання за якість обслуговування, визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у тренінгах, конкурсах професійної майстерності, сертифікаційних програмах і внутрішніх проєктах розвитку.

Разом із тим управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства супроводжується певними проблемами. До них належать висока плинність кадрів, недостатній рівень формалізації знань, нерівномірність професійної підготовки працівників, опір змінам, обмеженість фінансових ресурсів на навчання персоналу, слабка внутрішня комунікація між підрозділами, а також недостатнє використання цифрових інструментів для накопичення та поширення знань. Подолання цих проблем потребує системного підходу до розвитку персоналу та включення управління знаннями до загальної стратегії підприємства.

Ефективна система управління знаннями у готельно-ресторанному підприємстві має бути орієнтована на забезпечення безперервного навчання персоналу, накопичення організаційного досвіду, стандартизацію ключових сервісних процесів, розвиток цифрових і комунікативних компетентностей, а також створення умов для інноваційного розвитку. Така система дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість послуг, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати більш високий рівень задоволеності споживачів.

Управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства є важливою складовою сучасного менеджменту, що забезпечує інтеграцію професійного досвіду, інформаційних ресурсів, сервісних стандартів, цифрових технологій і компетентностей персоналу. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності, покращенню якості обслуговування, розвитку людського капіталу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 2

ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Ribas Hotels Group [56] є однією з провідних українських готельних мереж, діяльність якої зосереджена на управлінні об'єктами готельної нерухомості, розробленні концепцій туристичних і готельно-ресторанних комплексів, а також наданні консалтингових послуг у сфері HoReCa. Компанію засновано у 2014 році в місті Одеса. На сучасному етапі Ribas Hotels Group реалізує проекти в різних регіонах України та декларує стратегічні наміри щодо виходу на міжнародні ринки.



Рис.2.1. Логотип підприємства

Основним напрямом діяльності Ribas Hotels Group є операційне управління готелями, апарт-комплексами, курортними об'єктами та хостелами. Компанія забезпечує повний цикл супроводу готельного проєкту — від розроблення концепції об'єкта до його повноцінного функціонування на ринку. До спектра послуг Ribas Hotels Group належать маркетингове

просування, управління персоналом, стандартизація сервісних процесів, юридичний і фінансовий супровід, а також консалтинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Станом на 2026 рік портфель Ribas Hotels Group охоплює понад 30 готельних об'єктів, розташованих у різних регіонах України, зокрема в Одесі, Києві, Львові, Буковелі, Трускавці, Полтаві та інших містах. Компанія активно впроваджує цифрові технології в управлінські та операційні процеси, використовуючи CRM-системи, інструменти автоматизації бронювань, аналітичні сервіси моніторингу ефективності діяльності та інші цифрові рішення.

Місія Ribas Hotels Group полягає у створенні готельних об'єктів, які забезпечують позитивні емоції для гостей і прибутковість для власників. У своїй діяльності компанія орієнтується на сучасні світові тенденції розвитку індустрії гостинності, зокрема на поширення концепцій бутік-готелів, eco-friendly форматів, апарт-готелів, туристичних резиденцій та комплексів нового покоління.

Організаційна структура Ribas Hotels Group включає низку ключових функціональних підрозділів, серед яких: департамент управління готельними об'єктами; відділ розроблення та впровадження готельних концепцій; маркетинговий відділ; відділ розвитку; юридичний і фінансовий департаменти.

За формою власності Ribas Hotels Group є приватною компанією. Вона функціонує як група юридично оформлених компаній відповідно до чинного законодавства України. Головний офіс Ribas Hotels Group розташований у місті Одеса.

Корпоративна структура Ribas Hotels Group сформована за принципами функціонального управління, що дає змогу забезпечити ефективну координацію стратегічних і поточних операційних процесів у межах розгалуженої мережі готельних об'єктів. Такий підхід спрямований на оптимізацію управлінської діяльності, зниження транзакційних витрат,

підвищення якості сервісу та забезпечення гнучкості компанії в умовах змін ринкового середовища.

На чолі організаційної системи перебуває Генеральний директор, або Chief Executive Officer, який здійснює стратегічне управління компанією, визначає основні напрями її розвитку, затверджує інвестиційні програми та контролює досягнення ключових корпоративних показників ефективності.

Безпосередньо Генеральному директору підпорядковуються функціональні підрозділи та керівники основних напрямів діяльності. Виконавчий директор, або Chief Operating Officer, координує поточну діяльність готельних об'єктів, відповідає за впровадження операційних стандартів, управління сервісними процесами та контроль дотримання корпоративних регламентів. Комерційний директор, або Chief Commercial Officer, забезпечує управління комерційними напрямками діяльності, зокрема розвитком франчайзингової мережі, формуванням договірної політики з інвесторами й партнерами, а також реалізацією готельних продуктів на ринку.

Директор з розвитку відповідає за пошук перспективних інвестиційних об'єктів, проведення переговорів із девелоперами та власниками готельної нерухомості, а також координацію процесів розроблення нових готельних концепцій. Маркетинговий департамент здійснює формування комунікаційної стратегії, розвиток бренду, аналіз поведінки цільової аудиторії, управління онлайн-присутністю компанії та впровадження digital-інструментів просування.

Департамент управління готельними об'єктами забезпечує операційний супровід готелів, контроль якості обслуговування, стандартизацію процедур і координацію діяльності локальних команд. HR-відділ здійснює управління людськими ресурсами, зокрема добір, навчання, мотивацію персоналу, розвиток корпоративної культури та підтримку внутрішніх комунікацій. Фінансово-юридичний департамент відповідає за бухгалтерський облік, формування фінансової звітності, правовий супровід угод і контроль дотримання податкового та корпоративного законодавства. Відділ контролю

якості та сервісу здійснює моніторинг рівня задоволеності гостей, внутрішній аудит готельних об'єктів, оновлення стандартів обслуговування та впровадження процедур зворотного зв'язку.

На рівні окремого готельного об'єкта функціонує внутрішня система управління, яку очолює керуючий готелем, або Hotel General Manager. Йому підпорядковуються служба прийому та розміщення, господарська служба, служба обслуговування номерного фонду, служба безпеки, а також F&B-підрозділ за умови наявності ресторанної інфраструктури.

Поєднання централізованої моделі корпоративного управління з локальною операційною автономією окремих готельних об'єктів дає змогу Ribas Hotels Group підтримувати стабільно високий рівень сервісу, оптимізувати витрати, забезпечувати гнучкість управлінських рішень і сприяти поступовому розширенню готельного портфеля на конкурентному ринку гостинності.

Завдяки ефективній бізнес-моделі, що ґрунтується на франчайзингу, управлінні за договором і стратегічному партнерстві з інвесторами, Ribas Hotels Group сформувала репутацію надійного оператора та партнера на українському ринку готельних послуг. Діяльність компанії орієнтована на довгострокову співпрацю з власниками готельної нерухомості, підвищення інвестиційної привабливості об'єктів і впровадження принципів сталого розвитку.

З метою системного дослідження портфеля готельних об'єктів, що перебувають в управлінні Ribas Hotels Group, було проведено порівняльний аналіз основних характеристик десяти готелів, розташованих у різних регіонах України (табл. 2.1). У таблиці узагальнено інформацію щодо найменування готелю, його локації, місткості, цінового діапазону, категорії та середнього рейтингу на платформах онлайн-бронювання, зокрема Booking.com.

Проведений аналіз засвідчив, що місткість готельних об'єктів Ribas Hotels Group істотно відрізняється залежно від їхньої концепції, формату та функціонального призначення. У портфелі компанії представлені як компактні

міські готелі формату Ribas Rooms із номерним фондом у межах 20–30 номерів, зокрема в Луцьку, Одесі та Білій Церкві, так і великі курортні комплекси. Прикладом останніх є Hotel Aquapark Zatoka by Ribas, номерний фонд якого становить 243 номери.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика готельних об'єктів Ribas Hotels Group

Назва готелю	Локація	Кількість номерів	Ціновий діапазон, грн/доба	Формат / категорія	Рейтинг
Hotel Aquapark Zatoka by Ribas [47]	Затока, Одеська обл.	243	4800–6200	4★, курортний готель з аквапарком	н/д
WOL.07 by Ribas [66]	Буковель, с. Поляниця	34	3400–4800	4★, апарт-готель	9,1–9,4
Ribas Karpaty [57]	Буковель	39–46	2500–5000	4★, SPA-готель	9,4–9,6
Ribas Rooms Lutsk [58]	Луцьк	24	1500–2100	3★–4★, міський готель	9,1
Ribas Rooms Odesa [59]	Одеса, Аркадія	23	від 2000	3★–4★, міський стильний готель	н/д
Ribas Duke Boutique Hotel [60]	Одеса, центр міста	41	4000–5200	4★, бутік-готель	н/д
Ribas Rooms Bila Tserkva [61]	Біла Церква	5–10	2430–5760	4★, міський готель	9,4–9,7
Helios by Ribas [45]	с. Поляниця, Буковель	31	1600–3500	4★, преміальний готель	9,1
WOL.121 by Ribas [67]	Одеса, Фонтанська дорога	63	2000–3600	4★, апарт-готель	9,6
Mandra Morion Glamping [50]	Микуличин, Карпати	20 котеджів	1600–3500	Glamping, 4★	н/д

Примітка: н/д — інформація про рейтинг відсутня або не була зазначена у використаних джерелах.

Ціновий діапазон проживання в готельних об'єктах коливається орієнтовно від 1500 до 6200 грн за добу. Його рівень залежить від місця

розташування готелю, категорії комфорту, сезонності, концепції об'єкта та наявності додаткових послуг, зокрема басейну, SPA-зони, кухні в апартаментах, аквапарку тощо. Найвищі цінові параметри характерні для преміальних готелів, розміщених у курортних зонах, зокрема для об'єктів у Буковелі, серед яких Ribas Karpaty, WOL.07, Helios, а також для готелів у Затоці.

За рівнем категорійності більшість об'єктів Ribas Hotels Group відповідає сегменту 3★–4★. Водночас окремі готелі позиціонуються як butik-готелі або об'єкти з елементами концептуального дизайну, наприклад Ribas Duke Boutique Hotel в Одесі. Окрему нішу в портфелі компанії займає глемпінг-формат Mandra Morion у Микуличині, який репрезентує нестандартний підхід до організації розміщення гостей у природному середовищі та відповідає сучасним тенденціям розвитку екологічно орієнтованих форматів гостинності.

Оцінки готельних об'єктів Ribas Hotels Group на платформах онлайн-бронювання, зокрема Booking.com, коливаються в межах 9,1–9,7 бала, що свідчить про високий рівень якості сервісу, позитивне сприйняття послуг споживачами та відповідність діяльності готелів сучасним стандартам індустрії гостинності. Найвищі рейтингові показники характерні для таких об'єктів, як Ribas Karpaty, WOL.121 by Ribas та Ribas Rooms Bila Tserkva.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що Ribas Hotels Group характеризується високим рівнем диверсифікації готельного портфеля. Мережа представлена як у містах обласного значення, так і в ключових туристичних кластерах України, зокрема в Карпатському регіоні, на Чорноморському узбережжі та в межах Київської агломерації. Такий підхід свідчить про ефективність географічної та концептуальної стратегії розвитку компанії, орієнтованої на задоволення потреб різних сегментів споживачів готельних послуг.

2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства

Готель Ribas Karpaty [57] є сучасним курортним комплексом категорії 4★, розташованим у туристично-рекреаційній зоні Буковеля, у селі Поляниця Івано-Франківської області. Номерний фонд готелю налічує 46 номерів різних категорій, зокрема стандартні номери та номери підвищеного рівня комфортності. Об'єкт розміщений у мальовничому гірському середовищі Карпат, що забезпечує панорамні краєвиди на лісові масиви, гірські схили та річку Прутєць.

Інфраструктура готелю орієнтована на забезпечення комплексного відпочинку гостей і включає такі основні складові: SPA-центр із фінською сауною, турецькою лазнею, басейном і масажним кабінетом; послуги прокату гірськолижного спорядження, доступ до лижних трас і сноуборд-зон; спеціально облаштовані санні ділянки та послуги інструкторів для дітей і початківців; ресторан, бар, терасу, безкоштовну автостоянку, Wi-Fi та охоронюваний паркінг.

Як складова портфеля Ribas Hotels Group, готель Ribas Karpaty функціонує в межах централізованої корпоративної моделі управління з делегуванням частини операційних повноважень на локальний рівень. За такої моделі стратегічне управління здійснюється головним офісом компанії, тоді як поточне операційне керівництво реалізується безпосередньо на рівні готельного об'єкта.

Ribas Karpaty не функціонує як самостійна юридична особа, а здійснює діяльність у межах договору операційного управління з Ribas Hotels Group. Такий формат передбачає застосування єдиних корпоративних стандартів обслуговування, централізовану маркетингову підтримку, використання уніфікованої CRM-системи для бронювання та управління, реалізацію спільної кадрової політики й системи навчання персоналу, а також фінансово-юридичний супровід з боку корпоративного центру.

Ribas Karpaty є інтегрованим елементом франчайзингово-операційної моделі Ribas Hotels Group. На рівні готельного об'єкта функціонує організаційна структура управління, побудована за функціональним принципом і спрямована на координацію роботи ключових підрозділів. Основні структурні елементи управління готелем наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура управління готелем Ribas Karpaty

Посада / структурний підрозділ	Основні функціональні обов'язки
Керуючий готелем / General Manager	Здійснює загальне керівництво діяльністю готелю, координує роботу структурних підрозділів, забезпечує виконання операційних стандартів, контролює якість сервісу та формує звітність для центрального офісу Ribas Hotels Group
Служба прийому та розміщення / Front Office	Забезпечує комунікацію з гостями, здійснює реєстрацію, поселення та виселення, супроводжує процес бронювання, надає інформаційну підтримку гостям і координує первинну взаємодію з іншими службами готелю
Господарська служба / Housekeeping	Відповідає за прибирання номерного фонду, підтримання чистоти в громадських зонах, контроль стану номерів, облік білизни, засобів гігієни та дотримання стандартів санітарного утримання приміщень
Технічна служба	Забезпечує справність інженерних систем, обладнання та комунікацій готелю, здійснює поточне технічне обслуговування, дрібні ремонтні роботи та оперативне усунення несправностей
F&B-підрозділ / ресторан і бар	Організовує харчування гостей, забезпечує роботу ресторану й бару, контролює якість страв і напоїв, обслуговує заходи, координує постачання продуктів і дотримання санітарно-гігієнічних вимог
Служба безпеки / охорона	Забезпечує фізичну безпеку гостей, персоналу та майна готелю, контролює дотримання правил внутрішнього порядку, здійснює моніторинг території та реагує на потенційні ризикові ситуації
SPA / Wellness-департамент	Надає оздоровчі та релаксаційні послуги, зокрема користування сауною, басейном, масажними процедурами та іншими wellness-сервісами; контролює якість обслуговування і безпечність перебування гостей у SPA-зоні
Локальний маркетинг-координатор	Забезпечує адаптацію загальної маркетингової стратегії до локального ринку, координує SMM-активність готелю, бере участь у просуванні послуг, роботі з відгуками гостей і підтриманні позитивного іміджу об'єкта

Організаційна структура готелю Ribas Karpaty є типовою для готельних підприємств середнього масштабу з номерним фондом у межах 40–50 номерів та адаптована до специфіки сезонного попиту. У періоди підвищеного туристичного навантаження, зокрема в зимовий і літній сезони, готель може залучати тимчасовий персонал для забезпечення безперебійної роботи окремих функціональних напрямів, зокрема господарської служби, кухні, бару та інших сервісних підрозділів.

Готель здійснює регулярне звітування перед Ribas Hotels Group за основними напрямками діяльності, серед яких: фінансові результати та рівень завантаженості номерного фонду; дотримання корпоративних стандартів якості; виконання ключових показників ефективності у сфері продажів і сервісного обслуговування; фіксація інцидентів або звернень, що потребують реагування з боку корпоративного центру.

Крім того, персонал готелю має доступ до системи корпоративного навчання Ribas Academy, що створює можливості для підвищення кваліфікації працівників у сфері сервісу, менеджменту, маркетингу, комунікацій та інших напрямів професійної діяльності. Отже, організаційна структура Ribas Karpaty відображає поєднання локальної операційної автономії з централізованим корпоративним управлінням, що є характерним для готельних об'єктів, інтегрованих у національні мережеві структури. Такий управлінський підхід сприяє стандартизації сервісних процесів, забезпечує гнучкість у використанні ресурсів і підвищує ефективність позиціонування готелю на ринку рекреаційного туризму.

Номерний фонд готелю представлений сімома категоріями номерів — від стандартних і покращених варіантів розміщення до номерів класу «люкс», включаючи ексклюзивний президентський люкс (табл. 2.3). Така диференціація номерного фонду дає змогу адаптувати готельну пропозицію до потреб різних цільових сегментів споживачів: від туристів, орієнтованих на базовий рівень комфорту, до гостей, які надають перевагу розміщенню підвищеного статусу.

Таблиця 2.3

Структура номерного фонду готелю Ribas Karpaty

Категорія номера	Кількість номерів	Площа, м ²	Вартість проживання, грн/доба	Характеристика та основне обладнання
Стандарт мансардний	12	16–23	від 2400	Номер базової категорії, обладнаний двоспальним або двома односпальними ліжками, ванною кімнатою, системою клімат-контролю, телевізором, мінібаром, сейфом і Wi-Fi
Стандарт	14	19–24	від 2500	Комфортний номер із двоспальним або двома односпальними ліжками, необхідними меблями, телевізором, сейфом, мінібаром і доступом до Wi-Fi
Стандарт покращений з терасою	5	18–22	від 2800	Номер підвищеного рівня комфортності з терасою, спальним місцем у форматі двоспального або двох односпальних ліжок, меблями, телевізором, сейфом і мінібаром
Напівлюкс з терасою	5	близько 25	від 3200	Просторий номер із ліжком, диваном, робочою зоною, телевізором, сейфом, мінібаром і терасою
Напівлюкс без тераси	5	близько 25	від 3600	Номер підвищеної комфортності із зоною відпочинку, диваном, функціональними меблями, телевізором, сейфом і мінібаром
Люкс	4	25	від 5000	Номер категорії «люкс» із розширеним простором, мебльованою зоною відпочинку, ванною кімнатою, сейфом, мінібаром, а також можливістю розміщення в номерах із видом або терасою
Президентський люкс	1	150	від 15000	Номер найвищої категорії, що включає чотири спальні, чотири ванні кімнати, простору вітальню та камін; орієнтований на VIP-гостей і тривале комфортне перебування

Номери мінімальної площі, зокрема мансардні та стандартні категорії площею близько 16–20 м², забезпечують необхідний рівень функціональності й базових зручностей. Натомість напівлюкси площею близько 25 м² характеризуються розширеною спальнею зоною та наявністю додаткових меблів, що робить їх зручними для сімейного відпочинку. Президентський люкс площею 150 м² орієнтований на VIP-гостей, а також може використовуватися для ділових зустрічей або заходів із підвищеними вимогами до рівня комфорту та просторової організації.

Цінова політика готелю має динамічний характер і залежить від сезону, категорії номера, кількості гостей, рівня попиту та наявності додаткових послуг. Стартові тарифи починаються від 2400 грн за розміщення у мансардному стандартному номері; верхній ціновий діапазон для класичних люксів становить до 5000 грн; вартість проживання у президентському люксі сягає 15000 грн.

Такий підхід дає змогу готелю охоплювати різні сегменти споживчого ринку, зберігаючи при цьому належний рівень якості обслуговування та відповідність очікуванням гостей.

Усі номери готелю обладнані відповідно до сучасних вимог комфортного розміщення. До стандартного оснащення належать система клімат-контролю, телевізор, мінібар, сейф, доступ до Wi-Fi, кімнатний сервіс і сучасне сантехнічне обладнання. Номери категорії «напівлюкс» і вище додатково передбачають наявність зон відпочинку, терас і панорамних краєвидів, що підвищує їхню споживчу цінність для сімейних туристів, VIP-гостей і клієнтів, орієнтованих на підвищений рівень комфорту.

Гнучкість номерної пропозиції свідчить про здатність готелю ефективно функціонувати в багатосегментному ринковому середовищі та задовольняти потреби різних категорій гостей. Поєднання різних площ, рівнів комфортності й цінових параметрів забезпечує збалансованість цінової політики та сприяє оптимізації дохідності номерного фонду.

Наявність номерів підвищеної категорії, зокрема люксів і

президентського люксу, посилює преміальне позиціонування Ribas Karpaty на ринку готельних послуг. Це сприяє формуванню іміджу готелю як сучасного курортного об'єкта з високим рівнем сервісу та широким спектром можливостей для різних цільових груп споживачів.

З метою оцінювання ефективності господарської діяльності готелю Ribas Karpaty у динаміці було проведено порівняльний аналіз основних експлуатаційних показників за 2022–2024 роки. Узагальнені результати аналізу подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю Ribas Karpaty

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зростання 2024/2023, %	Зростання 2025/2024, %
Кількість номерів	46	46	46	-	-
Середній рівень заповнюваності, %	56,1	65,3	73,4	16,4	12,5
Середній тариф за добу, ADR, грн	2856,0	3060,0	3264,0	7,1	6,7
Доходи від номерного фонду, тис. грн	26232,4	33762,0	39392,4	28,7	16,7
Доходи від додаткових послуг, SPA, ресторан, тис. грн	9914,4	12954,0	16187,4	30,7	25,0
Загальний операційний дохід, тис. грн	36146,8	46716,0	55579,8	29,2	19,0
Операційні витрати, тис. грн	26734,2	31171,2	32272,8	16,6	3,5
EBITDA, тис. грн	9414,6	15544,8	23307,0	65,1	49,9
Рентабельність операційної діяльності, %	26,6	34,0	42,7	27,6	25,8

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю Ribas Karpaty за 2023–2025 роки свідчить про позитивну динаміку основних результатів господарської діяльності. При незмінній кількості номерів, яка протягом усього аналізованого періоду становила 46 одиниць, підприємству вдалося забезпечити зростання ключових експлуатаційних, дохідних і фінансових показників. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявного номерного фонду без розширення матеріально-технічної бази.

Середній рівень заповнюваності готелю зріс із 56,1% у 2023 році до 65,3% у 2024 році та 73,4% у 2025 році. Темп приросту у 2024 році порівняно з 2023 роком становив 16,4%, а у 2025 році порівняно з 2024 роком — 12,5%. Така динаміка свідчить про поступове посилення попиту на послуги готелю, зростання його привабливості для споживачів і підвищення ефективності маркетингової та збутової політики.

Доходи від номерного фонду збільшилися з 26232,4 тис. грн у 2023 році до 33762,0 тис. грн у 2024 році та 39392,4 тис. грн у 2025 році. Темп приросту цього показника становив 28,7% у 2024 році та 16,7% у 2025 році. Зростання доходів від основної діяльності було зумовлене одночасним підвищенням рівня заповнюваності та середнього тарифу за добу.

Доходи від додаткових послуг, зокрема SPA та ресторану, також демонструють стійку позитивну динаміку. У 2023 році вони становили 9914,4 тис. грн, у 2024 році — 12954,0 тис. грн, а у 2025 році — 16187,4 тис. грн. Темп приросту у 2024 році склав 30,7%, а у 2025 році — 25,0%. Це свідчить про зростання ролі додаткових сервісів у формуванні загального доходу готелю та підтверджує доцільність розвитку SPA-, ресторанної та рекреаційної інфраструктури.

Рентабельність операційної діяльності також демонструє стабільне зростання: з 26,6% у 2023 році до 34,0% у 2024 році та 42,7% у 2025 році. Збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності готелю, зростання прибутковості операційних процесів і посилення фінансової стійкості підприємства.

Результати аналізу свідчать, що у 2023–2025 роках готель Ribas Karpaty демонстрував стійку позитивну динаміку розвитку. Основними чинниками покращення показників стали зростання завантаженості номерного фонду, підвищення середнього тарифу за добу, активне використання додаткових джерел доходу, а також оптимізація операційних витрат. Незмінність кількості номерів при суттєвому зростанні доходів і рентабельності свідчить про ефективніше використання наявного ресурсного потенціалу готелю.

Для визначення рівня економічної ефективності функціонування готелю Ribas Karpaty було здійснено аналіз ключових фінансових показників у динаміці за три звітні періоди – 2023–2025 роки. Такий підхід дає змогу оцінити тенденції зміни доходів, витрат, прибутковості та загальної фінансової результативності діяльності підприємства. Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності готелю

Ribas Karpaty

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Дохід від основної діяльності, тис. грн	36146,8	46716,0	55579,8
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	22246,2	26214,0	26968,8
Валовий прибуток, тис. грн	13900,6	20502,0	28611,0
Адміністративні витрати, тис. грн	4488,0	4957,2	5304,0
Операційний прибуток, тис. грн	9412,6	15544,8	23307,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	9412,6	15544,8	23307,0
Чистий прибуток, тис. грн	7718,3	12746,7	19111,7
Рентабельність чистого прибутку, %	21,4	27,3	34,4
Фонд оплати праці, тис. грн	8364,0	9996,0	11220,0

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності готелю Ribas Karpaty за 2023–2025 роки свідчить про стійку позитивну динаміку

розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходів, прибутку та рентабельності. Протягом досліджуваного періоду дохід від основної діяльності збільшився з 36146,8 тис. грн у 2023 році до 46716,0 тис. грн у 2024 році та 55579,8 тис. грн у 2025 році. Загальне зростання доходу за аналізований період становило 19433,0 тис. грн, або близько 53,8%. Це свідчить про посилення ринкових позицій готелю, зростання попиту на його послуги та ефективніше використання номерного фонду й додаткової інфраструктури.

Адміністративні витрати за досліджуваний період зросли з 4488,0 тис. грн у 2023 році до 5304,0 тис. грн у 2025 році. Однак їхня частка в доході від основної діяльності скоротилася з 12,4% у 2023 році до 9,5% у 2025 році. Це свідчить про відносне зниження адміністративного навантаження на фінансові результати підприємства та підвищення ефективності управлінських витрат.

Чистий прибуток підприємства збільшився з 7718,3 тис. грн у 2023 році до 12746,7 тис. грн у 2024 році та 19111,7 тис. грн у 2025 році. Загальне зростання чистого прибутку за три роки становило 11393,4 тис. грн, тобто показник зріс майже у 2,5 рази. Така динаміка свідчить про посилення прибутковості діяльності готелю та підвищення його фінансової стійкості.

Рентабельність чистого прибутку також має позитивну тенденцію: у 2023 році вона становила 21,4%, у 2024 році — 27,3%, а у 2025 році — 34,4%. Отже, за досліджуваний період рентабельність зросла на 13,0 відсоткових пунктів. Це означає, що підприємство стало ефективніше перетворювати отриманий дохід у чистий прибуток, що є важливим індикатором результативності фінансово-господарської діяльності.

Фонд оплати праці збільшився з 8364,0 тис. грн у 2023 році до 9996,0 тис. грн у 2024 році та 11220,0 тис. грн у 2025 році. Зростання цього показника може бути пов'язане з підвищенням заробітної плати, залученням сезонного персоналу, розширенням обсягу послуг або посиленням мотиваційної політики підприємства. Водночас частка фонду оплати праці в доході зменшилася з 23,1% у 2023 році до 20,2% у 2025 році, що свідчить про підвищення продуктивності використання трудових ресурсів.

Результати аналізу свідчать, що фінансово-економічна діяльність готелю Ribas Karpaty у 2023–2025 роках характеризується позитивною динамікою. Основними ознаками покращення є зростання доходу від основної діяльності, збільшення валового та чистого прибутку, підвищення операційної ефективності, зниження відносного рівня витрат і зростання рентабельності. Особливо важливим є те, що приріст прибуткових показників випереджає зростання витрат, що свідчить про раціональне управління ресурсами та ефективну організацію господарської діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що готель Ribas Karpaty має достатньо високий рівень фінансової стійкості та демонструє тенденцію до підвищення економічної результативності. Подальше зростання ефективності діяльності підприємства доцільно забезпечувати шляхом оптимізації витрат, розвитку додаткових послуг, підвищення якості сервісу, удосконалення маркетингової політики та інвестування у професійний розвиток персоналу.

2.3. Оцінювання рівня професійних знань працівників підприємства

У межах дослідження управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства доцільно звернути увагу на кадрову політику Ribas Hotels Group, яка орієнтована не лише на залучення працівників із наявним професійним досвідом, а й на формування, розвиток і накопичення внутрішніх організаційних знань. Такий підхід відповідає сучасній концепції управління знаннями, оскільки передбачає створення умов для професійного зростання персоналу, передачі досвіду, адаптації нових працівників до корпоративних стандартів і формування єдиної сервісної культури.

Одним із важливих напрямів кадрової політики компанії є підхід, умовно визначений як «вирощування кадрів». Його сутність полягає в тому, що під час добору персоналу увага приділяється не лише наявному професійному досвіду

кандидата у сфері готельно-ресторанного бізнесу, а й його особистісним характеристикам, мотивації до навчання, здатності працювати в команді, готовності до стресових ситуацій і вміння взаємодіяти з гостями. Для підприємств індустрії гостинності такі якості мають особливе значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від поведінки персоналу, рівня комунікації та здатності оперативно реагувати на потреби споживачів.

Під час співбесіди з кандидатом керівник або представник HR-служби оцінює не лише професійні знання, а й потенціал працівника до подальшого розвитку. Зокрема, важливими критеріями є готовність до роботи в умовах сезонного навантаження, здатність ефективно діяти в нестандартних ситуаціях, уміння комунікувати з різними категоріями гостей, зацікавленість у сфері гостинності, прагнення до професійного самовдосконалення та орієнтація на якісне обслуговування. Перевага надається тим кандидатам, які демонструють високу мотивацію, здатність швидко навчатися, відкритість до корпоративних стандартів і потенційну корисність для розвитку підприємства.

Після прийняття на роботу новий працівник проходить етап адаптації та професійного навчання. До нього може бути закріплений наставник із числа досвідчених працівників або менеджерів, який забезпечує первинне ознайомлення з організаційними правилами, стандартами сервісу, програмним забезпеченням, внутрішніми регламентами та особливостями комунікації з гостями. У процесі навчання працівник опановує основні операційні процедури, вчиться працювати із системами бронювання, CRM-інструментами, внутрішніми інформаційними ресурсами, а також набуває навичок вирішення типових і нестандартних сервісних ситуацій.

Важливим елементом управління знаннями в Ribas Hotels Group є передавання практичного досвіду від більш досвідчених працівників до нових членів команди. Такий підхід сприяє перетворенню індивідуальних знань окремих працівників на організаційні знання, які можуть бути використані в діяльності всієї компанії. Знання закріплюються не лише у формі інструкцій, стандартів і регламентів, а й через щоденну практику, наставництво, внутрішнє

навчання, професійну комунікацію та розбір конкретних виробничих ситуацій.

Застосування моделі внутрішнього професійного розвитку персоналу має низку переваг для підприємства готельно-ресторанного господарства. По-перше, нові працівники з перших етапів роботи засвоюють корпоративні стандарти Ribas Hotels Group, що забезпечує єдність сервісної поведінки та узгодженість дій персоналу. По-друге, це знижує ризик перенесення в компанію неефективних професійних звичок або стилів роботи, які можуть суперечити внутрішній культурі підприємства. По-третє, працівник швидше інтегрується в команду, розуміє логіку функціонування готельного об'єкта та легше адаптується до вимог конкретної посади.

У контексті управління знаннями такий підхід можна розглядати як механізм формування людського й організаційного капіталу. Він сприяє накопиченню професійних знань, підтриманню стабільної якості обслуговування, розвитку корпоративної культури та підвищенню адаптивності персоналу до змін ринку готельно-ресторанних послуг. Особливого значення це набуває для мережевих готельних структур, де важливо забезпечити єдині стандарти сервісу в різних об'єктах компанії.

Для оцінювання ефективності такого підходу до формування та розвитку персоналу доцільно провести аналіз рівня знань працівників підприємства за основними напрямками, які безпосередньо впливають на якість готельно-ресторанного обслуговування. До таких напрямків належать:

- рівень професійних знань у сфері готельно-ресторанного господарства та особливостей виконання посадових обов'язків;
- рівень володіння іноземною мовою як важливий чинник якісної комунікації з іноземними гостями та партнерами;
- рівень цифрових компетентностей, зокрема вміння працювати з основними комп'ютерними програмами, системами бронювання, CRM-системами, соціальними мережами, онлайн-платформами та іншими цифровими інструментами, що використовуються в діяльності сучасного готельно-ресторанного підприємства.

Система добору, адаптації та навчання персоналу в Ribas Hotels Group може розглядатися як важлива складова управління знаннями на підприємстві. Вона забезпечує не лише підготовку працівників до виконання поточних функціональних обов'язків, а й формування цілісного знаннєвого середовища, у межах якого професійний досвід, сервісні стандарти, цифрові навички та корпоративні цінності трансформуються в чинник підвищення якості послуг і конкурентоспроможності компанії.

2.3.1 Оцінка рівня професійних знань у сфері готельно-ресторанного господарства та особливостей виконання посадових обов'язків

Ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах значною мірою залежить від якості системи менеджменту, рівня професійної підготовки персоналу та здатності організації ефективно створювати, накопичувати, передавати й використовувати знання. У зв'язку з цим у межах дослідження доцільно розглянути сутність професійної діяльності менеджерів Ribas Hotels Group та визначити підходи до оцінювання рівня їхніх знань і компетентностей.

Професіоналізація менеджменту у сфері гостинності зумовлена складністю взаємодії між персоналом і гостями, високим рівнем конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, динамічністю споживчого попиту та необхідністю забезпечення стабільно високої якості сервісу. Робота менеджера готельного або ресторанного підрозділу передбачає не лише виконання адміністративних функцій, а й постійну комунікацію з гостями, координацію роботи персоналу, вирішення нестандартних ситуацій, контроль дотримання сервісних стандартів і забезпечення позитивного клієнтського досвіду.

Професіоналізм менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного господарства визначається низкою чинників, серед яких: рівень професійної підготовки менеджера; компетентність управлінського персоналу; наявність організаційних, соціально-економічних і технологічних умов для реалізації професійного потенціалу; ефективна система мотивації та стимулювання

працівників; здатність до командної взаємодії; орієнтація на якісне обслуговування й максимальне задоволення потреб гостей.

Важливою складовою професійної компетентності менеджера Ribas Hotels Group є знання чинного законодавства України, нормативно-правових вимог у сфері готельно-ресторанного бізнесу, правил безпеки, санітарно-гігієнічних норм, стандартів обслуговування, трудового законодавства та вимог щодо захисту прав споживачів. Дотримання цих норм є необхідною умовою забезпечення прав гостей, безпеки перебування та належної організації діяльності готельного підприємства.

Основою взаємовідносин між гостем і підприємством сфери гостинності є довіра. Впевненість гостя у якості заявлених послуг, безпеці перебування, належному рівні комфорту та відповідності очікуванням формує позитивне ставлення не лише до окремого працівника, а й до готелю та бренду Ribas Hotels Group загалом. Здатність менеджера переконливо комунікувати з гостем, пояснювати переваги послуг, оперативно реагувати на запити та створювати атмосферу гостинності безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів і повторне звернення до послуг компанії.

Першочергове значення у професійній діяльності менеджера має комунікативна компетентність. Вона охоплює вміння слухати й розуміти реальні потреби гостей; презентувати готельні, ресторани та додаткові послуги; аргументовано пояснювати переваги певного продукту або сервісної пропозиції; створювати доброзичливу атмосферу взаємодії; переконувати гостей у доцільності вибору відповідного варіанта розміщення чи додаткової послуги; формувати позитивне враження про підприємство навіть у випадках, коли гість не скористався послугами.

Суттєвою складовою професіоналізму персоналу готельно-ресторанного підприємства є володіння іноземними мовами. Для Ribas Hotels Group, яка працює з різними категоріями гостей, зокрема іноземними туристами та партнерами, іншомовна компетентність є важливою умовою якісної сервісної комунікації. Знання іноземної мови розширює можливості

працівника у взаємодії з гостями, сприяє підвищенню рівня обслуговування, полегшує розв'язання нестандартних ситуацій і посилює міжнародну привабливість готельного продукту.

Не менш важливим є володіння сучасними інформаційними технологіями. У діяльності готельно-ресторанних підприємств цифрові компетентності персоналу пов'язані з використанням систем бронювання, CRM-систем, PMS-платформ, POS-систем, електронних каналів продажу, соціальних мереж, онлайн-платформ для роботи з відгуками гостей і digital-інструментів просування. Здатність персоналу ефективно використовувати такі технології сприяє підвищенню швидкості обслуговування, точності управлінських рішень, якості комунікації з гостями та загальної результативності діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує зовнішній вигляд і професійна поведінка працівників, оскільки вони є складовими сервісної культури підприємства. Охайність, дотримання корпоративного стилю, доброзичливість, енергійність, впевненість у спілкуванні та відповідність стандартам ділової поведінки формують позитивне враження про готель і є важливими елементами нематеріальної цінності послуги.

Професіоналізм менеджера в готельно-ресторанному господарстві є багатокомпонентним явищем, що поєднує професійні, управлінські, комунікативні, іншомовні, цифрові та особистісні компетентності. У контексті управління знаннями ці компетентності слід розглядати як важливий елемент інтелектуального капіталу Ribas Hotels Group, що впливає на якість сервісу, ефективність операційних процесів, рівень задоволеності гостей і конкурентоспроможність підприємства.

Перед оцінюванням рівня професійних знань і компетентностей персоналу Ribas Hotels Group доцільно проаналізувати освітню структуру працівників, зокрема менеджерського складу, що дає змогу визначити базовий рівень підготовки персоналу та потенціал його подальшого професійного розвитку. Результати аналізу рівня освіти менеджерів наведено в таблиці 2.6, а

структура персоналу за рівнем освіти представлена на рисунку 2.2.

Таблиця 2.6

Рівень освіти менеджерів Ribas Hotels Group

Відділ	Кількість працівників	Рівень освіти			
		навчаються	мають вищу освіту	мають професійну вищу освіту	пройшли професійні курси
Відділ продажів і бронювання	14	2	6	5	1
Відділ операційного управління готельними об'єктами	24	-	8	14	-
Відділ ресторанного сервісу	12	1	4	5	2
Відділ додаткових послуг	15	2	6	4	3
Відділ маркетингу та роботи з гостями	16	2	6	5	3
Всього	81	7	57	8	9

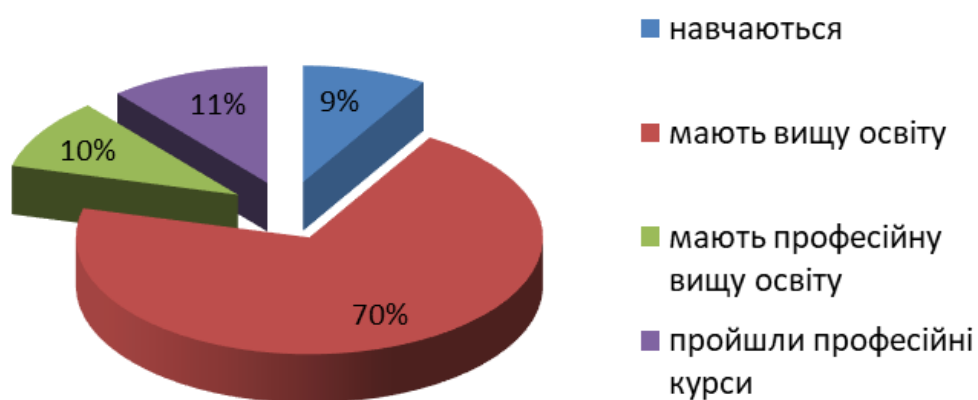


Рис.2.2. Структура менеджерів підприємства за рівнем освіти

Для визначення рівня сформованості професійних знань менеджерів Ribas Hotels Group у контексті управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства було проведено тестування персоналу за основними блоками компетентностей. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де максимальний результат за кожним блоком становив 5 балів. Результати проведеного тестування узагальнено в Додатку А, табл. А.1.

За результатами оцінювання встановлено, що значна частина менеджерів Ribas Hotels Group має достатньо високий рівень професійних знань, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків у сфері готельно-ресторанного господарства. Найвищі показники спостерігаються за напрямками, пов'язаними зі знанням стандартів сервісу, комунікацією з гостями, роботою з готельним продуктом, системами бронювання та корпоративними регламентами. Узагальнену структуру рівня знань менеджерів за окремими блоками оцінювання наведено на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Рівень знань менеджерів за блоками оцінювання

Окрім тестування менеджерів, у межах дослідження було проведено експертне оцінювання їхніх професійних і сервісних компетентностей

керівниками відповідних підрозділів Ribas Hotels Group. Такий підхід дав змогу комплексніше визначити рівень практичного застосування знань працівників у процесі виконання посадових обов'язків.

Оцінювання здійснювалося за такими критеріями: встановлення первинного контакту з гостем; використання технік активного слухання; якість виявлення потреб клієнта; швидкість і доречність підбору готельного продукту або додаткової послуги; професійність комунікації; урахування психологічних аспектів спілкування; відповідність зовнішнього вигляду корпоративним стандартам; рівень консультування гостей телефоном та онлайн; підтримання зв'язку з гостем після надання послуг.

Результати експертної оцінки керівників підрозділів щодо рівня сформованості професійних компетентностей менеджерів Ribas Hotels Group наведено в Додатку А, табл. А.2 та візуалізовано на рисунку 2.4.

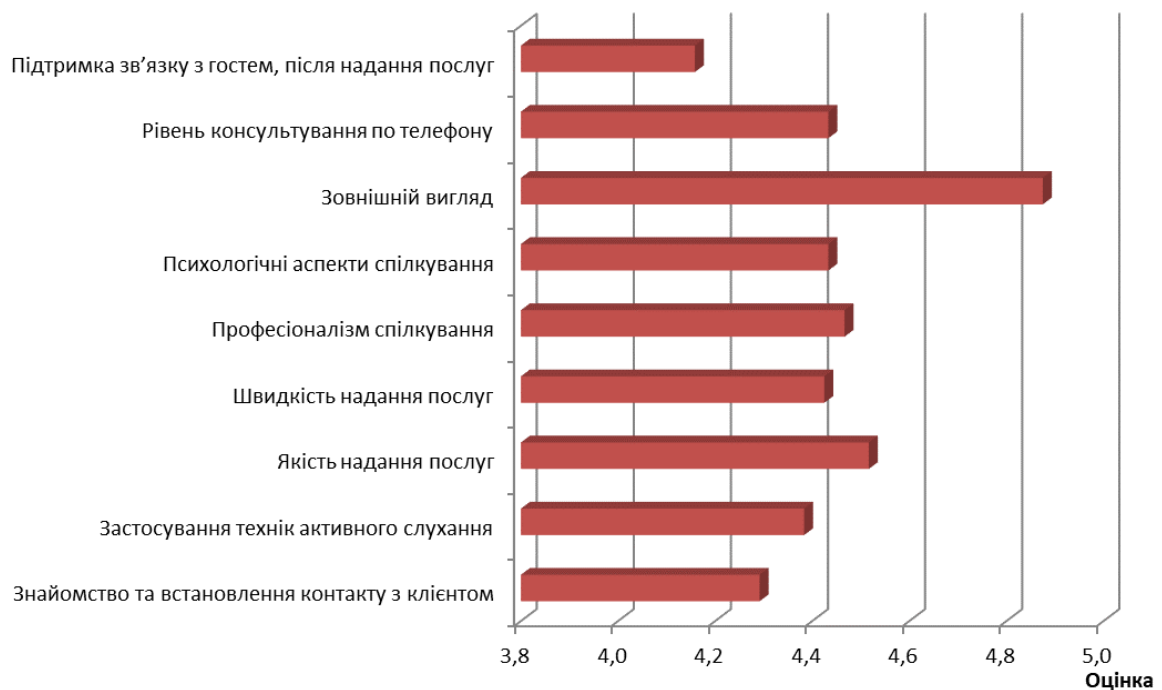


Рис.2.4. Рівень знань менеджерів за критеріями оцінювання керівників

За результатами експертного оцінювання, проведеного керівниками підрозділів Ribas Hotels Group, встановлено, що найвищі оцінки менеджери отримали за критерієм відповідності зовнішнього вигляду корпоративним стандартам. Це свідчить про належний рівень дотримання персоналом вимог

сервісної культури, ділового стилю та візуальної репрезентації бренду.

Водночас найнижчі показники були зафіксовані за критеріями встановлення первинного контакту з гостем та підтримання комунікації після надання послуг. Це вказує на наявність певних резервів для вдосконалення комунікативних компетентностей персоналу, зокрема у сфері клієнтоорієнтованої взаємодії, післяпродажного супроводу, роботи з лояльністю гостей і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Результати оцінювання професійних знань і сервісних компетентностей менеджерів Ribas Hotels Group наведено в таблиці 2.7 та візуалізовано на рисунку 2.5.

Таблиця 2.7

Оцінки професійних знань менеджерів підприємства

Відділи підприємства	Оцінка за тест	Оцінка від керівника	Загальна оцінка
Відділ продажів і бронювання	4,8	4,8	4,8
Відділ операційного управління готельними об'єктами	4,2	4,2	4,2
Відділ ресторанного сервісу	4,3	4,3	4,3
Відділ додаткових послуг	3,8	4,5	4,15
Підприємство в цілому	4,3	4,4	4,35

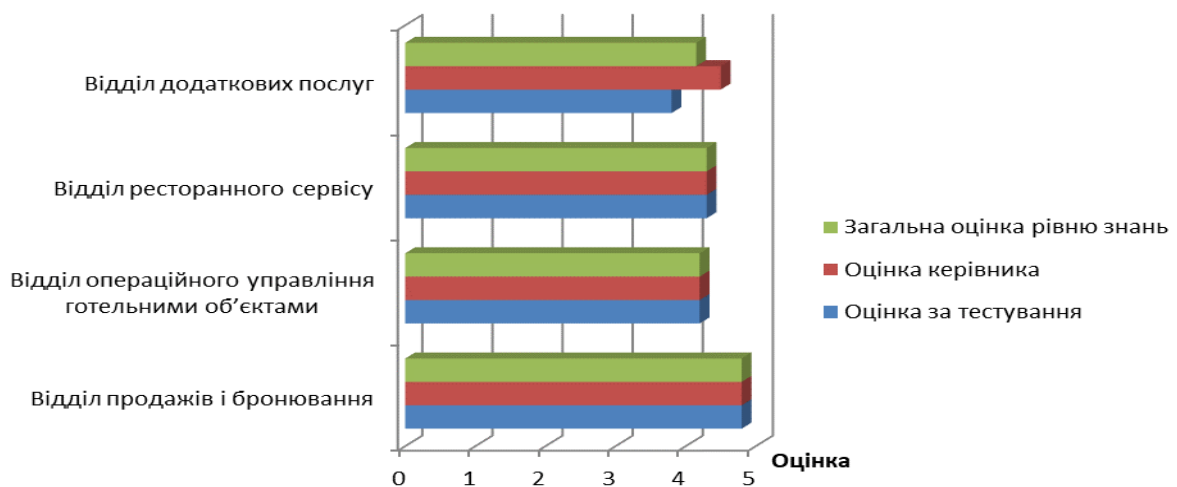


Рис.2.5. Оцінка рівня професійних знань працівників підприємства

Аналіз результатів оцінювання професійних знань менеджерів Ribas Hotels Group свідчить про достатньо високий рівень їхньої підготовки. Загальна оцінка по підприємству становить 4,35 бала, що відповідає високому рівню професійних компетентностей.

Найвищий результат отримав відділ продажів і бронювання – 4,8 бала, що свідчить про належний рівень знань і практичних навичок працівників, які безпосередньо взаємодіють із гостями та впливають на завантаженість номерного фонду. Відділ ресторанного сервісу має оцінку 4,3 бала, що також підтверджує достатній рівень професійної підготовки персоналу.

Відділ операційного управління готельними об'єктами отримав 4,2 бала, що вказує на потребу подальшого розвитку управлінських компетентностей, зокрема у сфері координації операційних процесів і контролю якості сервісу. Найнижчий показник зафіксовано у відділі додаткових послуг – 4,15 бала. Різниця між тестовою оцінкою 3,8 бала та оцінкою керівника 4,5 бала свідчить про наявність практичних навичок, але недостатній рівень формалізованих знань.

Результати таблиці 2.7 підтверджують ефективність окремих елементів управління знаннями в Ribas Hotels Group. Водночас доцільним є посилення навчання працівників відділу додаткових послуг і розвиток управлінських компетентностей персоналу операційного напрямку.

2.3.2 Оцінка рівня володіння іноземними мовами

Окрім професійних знань, необхідних менеджерам Ribas Hotels Group для ефективного виконання посадових обов'язків, важливим елементом їхньої компетентності є володіння іноземними мовами. У сфері готельно-ресторанного господарства іншомовна підготовка персоналу виступає не лише додатковою перевагою, а й важливою складовою управління знаннями, оскільки забезпечує якісну комунікацію з іноземними гостями, партнерами, постачальниками та представниками міжнародного бізнес-середовища.

Менеджер готельно-ресторанного підприємства не лише координує

роботу персоналу, контролює якість сервісу та організовує обслуговування гостей, а й безпосередньо бере участь у комунікативній взаємодії з клієнтами. У цьому контексті міжкультурна комунікація посідає важливе місце у професійній діяльності менеджера, оскільки дає змогу враховувати мовні, культурні, поведінкові та етичні особливості гостей із різних країн.

Актуальність формування іншомовної та міжкультурної компетентності персоналу Ribas Hotels Group зумовлена тим, що комунікація є одним із ключових процесів у сфері гостинності. Для ефективного виконання професійних завдань менеджер повинен володіти навичками вербального й невербального спілкування, застосовувати відповідні комунікативні стратегії, коректно реагувати на запити гостей і використовувати іноземну мову для досягнення професійно значущих цілей [24, с. 48].

Іноземна мова для працівника готельно-ресторанного підприємства є важливим інструментом професійної діяльності. Вона сприяє встановленню довіри з гостями, створенню сприятливої ділової атмосфери, якісному консультуванню, запобіганню комунікативним бар'єрам і формуванню позитивного клієнтського досвіду. Здатність здійснювати професійне іншомовне спілкування підвищує конкурентоспроможність працівників сфери гостинності та позитивно впливає на імідж підприємства [41, с. 243].

Для молодих фахівців, які лише розпочинають професійну діяльність у готельно-ресторанному бізнесі, недостатній рівень володіння іноземною мовою може стати суттєвою перешкодою в роботі. Це проявляється під час спілкування з іноземними гостями, оформлення бронювань, ведення ділового листування, пояснення умов проживання, надання інформації про послуги готелю, ресторану, SPA- та wellness-зони, а також під час розв'язання нестандартних ситуацій. Відсутність упевненості у професійному іншомовному спілкуванні може знижувати якість сервісу та впливати на загальний рівень компетентності працівника.

У готельно-ресторанному господарстві професійне використання іноземної мови охоплює широкий спектр завдань: комунікацію з іноземними

гостями; ведення електронного листування; роботу з міжнародними системами бронювання; консультування щодо умов проживання, харчування та додаткових послуг; взаємодію з партнерами; участь у міжнародних виставках, презентаціях і конференціях; опрацювання спеціалізованої документації; роботу з відгуками на міжнародних онлайн-платформах; читання фахових матеріалів і стандартів сервісу [15, с. 382].

Найбільшою мірою знання іноземної мови є необхідним для працівників відділу продажів і бронювання, служби прийому та розміщення, відділу маркетингу та роботи з гостями, а також менеджерів додаткових послуг. Саме ці категорії персоналу найчастіше взаємодіють з іноземними клієнтами, здійснюють консультування, працюють із запитами гостей, бронюваннями, відгуками та сервісними пропозиціями.

У межах дослідження управління знаннями в Ribas Hotels Group за допомогою особових карток працівників було визначено рівень володіння іноземними мовами серед менеджерського персоналу. Результати проведеного аналізу наведено на рисунку 2.6.



Рис.2.6. Рівень володіння іноземною мовою працівників підприємства

За результатами дослідження встановлено, що найбільша кількість працівників Ribas Hotels Group володіє англійською мовою на високому рівні

– 10 осіб. Ще 8 працівників добре володіють французькою та іншими іноземними мовами, що розширює комунікативні можливості підприємства у взаємодії з іноземними гостями та партнерами.

Водночас 5 працівників не володіють іноземними мовами, зокрема два працівники бухгалтерії, один маркетолог і два працівники допоміжного операційного напрямку. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку іншомовної компетентності персоналу. Кількість іноземних мов, якими володіють працівники, проаналізовано на рисунку 2.7.

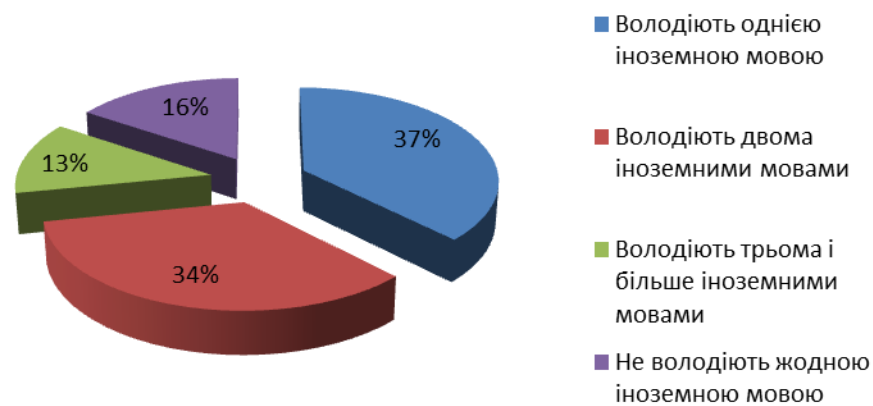


Рис.2.7. Структура працівників підприємства за кількістю іноземних мов, якими вони володіють

Необхідність володіння іноземними мовами на належному професійному рівні для фахівців сфери гостинності посилюється в умовах інтеграції сучасного суспільства у глобальний соціокультурний простір. У цьому контексті конкурентоспроможним є той працівник, який володіє щонайменше однією іноземною мовою, має сформовані навички міжкультурної комунікації та здатний ефективно взаємодіяти в полікультурному середовищі.

Сучасний фахівець має не лише забезпечувати комфортне обслуговування клієнтів, а й професійно розв'язувати різноманітні сервісні, організаційні та комунікативні завдання. Саме тому іншомовна компетентність є важливою складовою професійної підготовки персоналу й

посідає одне з провідних місць поряд зі спеціальними знаннями у сфері готельно-ресторанного обслуговування.

2.3.3 Оцінка рівня володіння ІТ-технологіями менеджерів підприємства

Одним із важливих чинників розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства є цифровізація управлінських, операційних і сервісних процесів. У сучасних умовах інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування готельних мереж, оскільки дають змогу автоматизувати процеси бронювання, управління номерним фондом, комунікації з гостями, контролю продажів, обліку додаткових послуг і аналізу результативності діяльності.

Для Ribas Hotels Group, як підприємства готельно-ресторанного господарства мережевого типу, володіння персоналом цифровими інструментами є важливою складовою системи управління знаннями. Це пояснюється тим, що професійні знання працівників мають не лише накопичуватися, а й ефективно використовуватися через спеціалізовані програмні продукти, корпоративні інформаційні системи, платформи онлайн-бронювання та цифрові канали взаємодії з гостями.

Водночас ефективність використання цифрових технологій значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу. Недостатній рівень цифрових компетентностей може обмежувати можливості підприємства щодо автоматизації бізнес-процесів, оперативного обслуговування гостей, роботи з бронюваннями, управління відгуками та просування готельних послуг. Тому підвищення рівня володіння ІТ-технологіями є важливим напрямом удосконалення управління знаннями в Ribas Hotels Group.

У межах дослідження доцільно провести оцінювання рівня цифрових компетентностей менеджерів Ribas Hotels Group за трьома основними блоками. Перший блок передбачає оцінку володіння базовими офісними програмами, зокрема Microsoft Word, Microsoft Excel і Microsoft PowerPoint, які використовуються для підготовки документів, звітів, презентацій,

аналітичних матеріалів і внутрішньої управлінської інформації.

Другий блок охоплює рівень володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання для готельно-ресторанних підприємств. До таких систем належать Opera PMS / Opera Cloud, Cloudbeds, Bnovo PMS, TravelLine, Booking.com Extranet, Expedia Partner Central, HotelFriend, Poster POS, Servio / SERVIO HMS і POS. Використання зазначених цифрових інструментів забезпечує автоматизацію управління номерним фондом, бронюваннями, тарифами, ресторанним обслуговуванням, каналами продажу, базами гостей і додатковими сервісами.

Третій блок передбачає оцінювання вмінь персоналу працювати із соціальними мережами, месенджерами та цифровими каналами комунікації, зокрема Facebook, Instagram, Telegram, а також онлайн-платформами для взаємодії з гостями та управління репутацією. Цей напрям є особливо важливим для формування лояльності клієнтів, підтримання зворотного зв'язку, просування готельних продуктів і оперативного реагування на запити споживачів.

Оцінювання рівня володіння ІТ-технологіями працівниками Ribas Hotels Group доцільно здійснювати шляхом тестування, спостереження за виконанням функціональних обов'язків, аналізу практичних навичок роботи з програмними продуктами та оцінки здатності персоналу використовувати цифрові інструменти в реальних операційних ситуаціях.

Результати оцінювання рівня володіння ІТ-технологіями менеджерів Ribas Hotels Group наведено в Додаток А., табл. А.3. Узагальнену характеристику рівня цифрових компетентностей персоналу підприємства подано в таблиці 2.8 та на рисунку 2.8.

За результатами оцінювання рівня володіння ІТ-технологіями менеджерами Ribas Hotels Group встановлено, що працівники недостатньо впевнено використовують базові програми Microsoft Office, зокрема Word, Excel і PowerPoint. Рівень володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання для готельно-ресторанних підприємств також

потребує подальшого підвищення, оскільки саме ці інструменти забезпечують ефективне управління бронюваннями, номерним фондом, клієнтськими базами та операційними процесами.

Таблиця 2.8

Оцінка володіння IT-технологіями менеджерів туристичного підприємства

Відділи підприємства	Володіння MicrosoftOffice	Володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання	Володіння соціальними мережами та месенджерами	Загальна оцінка
Відділ продажів і бронювання	4,3	4,8	4,1	4,4
Відділ операційного управління готельними об'єктами	4,2	4,4	4,2	4,3
Відділ ресторанного сервісу	4,2	4	4,3	4,2
Відділ додаткових послуг	4,2	3,3	3,9	3,8

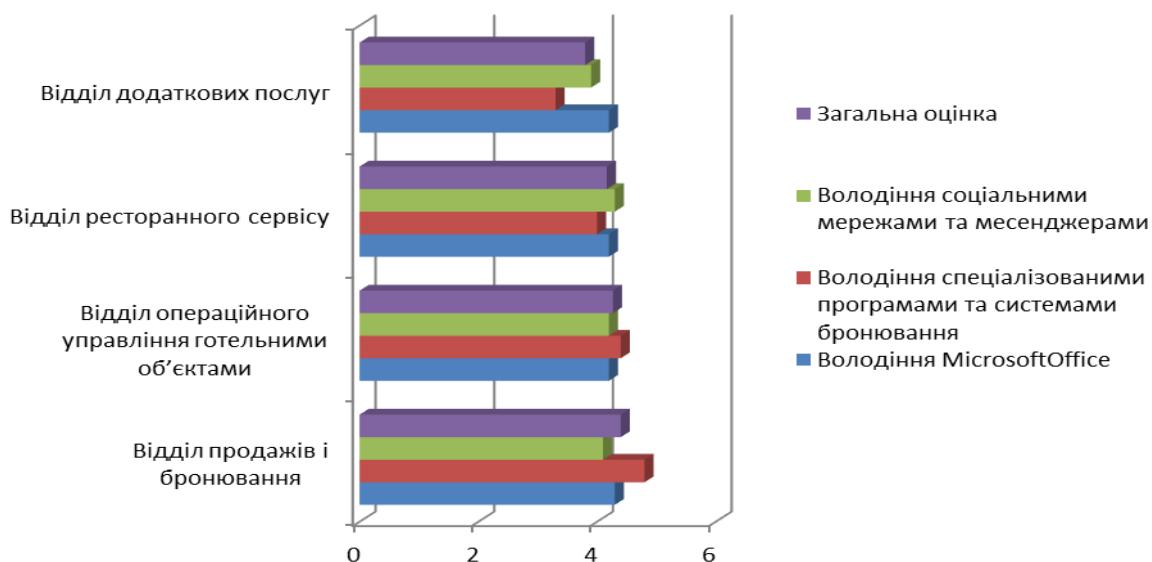


Рис.2.8. Оцінка рівня знань IT-технологій менеджерами підприємства

Водночас працівники демонструють достатньо високий рівень використання соціальних мереж як інструменту комунікації з гостями та просування послуг. Однак можливості Telegram і Instagram застосовуються не

повною мірою, що обмежує потенціал цифрової взаємодії з клієнтами, розвитку онлайн-продажів, підтримання лояльності гостей і формування позитивного іміджу підприємства.

Узагальнення результатів оцінювання рівня знань працівників Ribas Hotels Group за трьома ключовими напрямками – професійні знання у сфері готельно-ресторанного господарства, володіння іноземними мовами та рівень цифрових компетентностей – дає змогу визначити основні напрями подальшого розвитку системи управління знаннями на підприємстві. Результати цього аналізу наведено на рисунку 2.9.

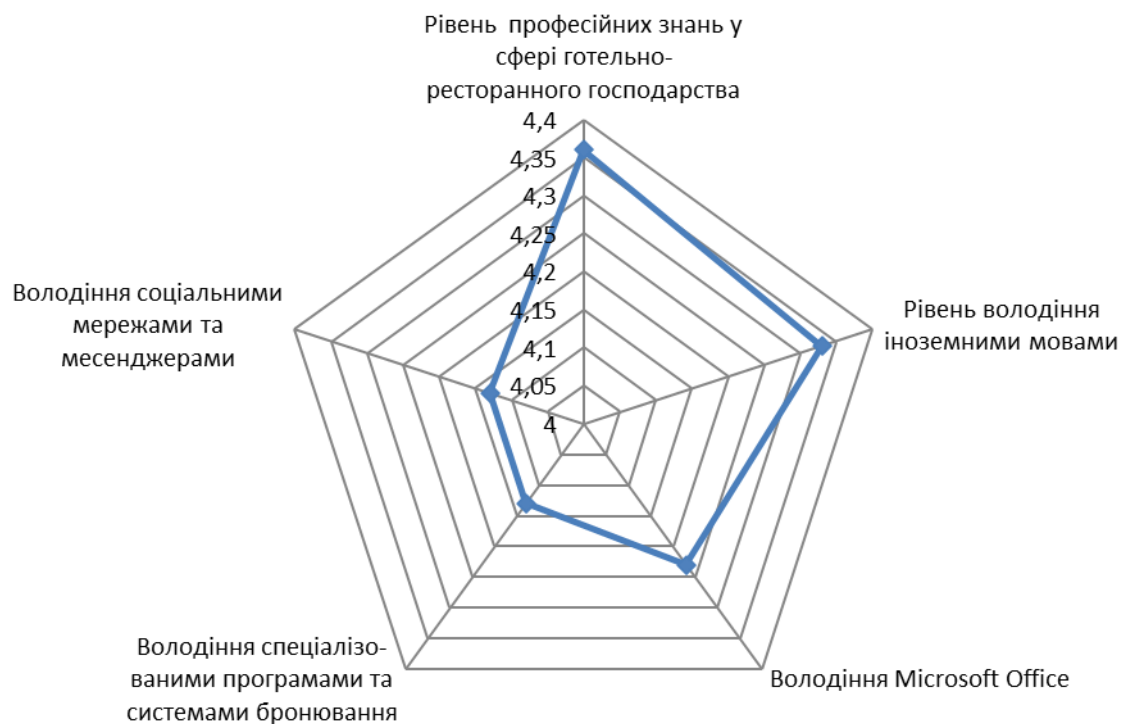


Рис.2.9. Рівень знань працівників підприємства

Отримані дані свідчать, що рівень володіння спеціалізованими програмами, системами бронювання та соціальними мережами становить близько 4 балів, що відповідає достатньому, але не максимальному рівню сформованості цифрових компетентностей. Це підтверджує необхідність удосконалення внутрішнього навчання персоналу, проведення практичних тренінгів із використання PMS-, CRM-, POS-систем, платформ онлайн-

бронювання та цифрових каналів комунікації з гостями.

Підприємству доцільно приділити увагу комплексному розвитку всіх напрямів знань і компетентностей працівників, оскільки саме системний підхід до професійного навчання, іншомовної підготовки та формування цифрових навичок здатний забезпечити підвищення рівня професіоналізму персоналу. У контексті управління знаннями це має особливе значення для Ribas Hotels Group, оскільки якість готельно-ресторанного обслуговування безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників, їх здатності ефективно застосовувати набуті знання на практиці та адаптуватися до сучасних вимог індустрії гостинності.

Реалізація комплексних заходів із розвитку персоналу сприятиме підвищенню якості сервісу, удосконаленню комунікації з гостями, ефективнішому використанню цифрових технологій, посиленню конкурентних переваг і формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Ефективне управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства передбачає не лише виявлення наявного рівня професійних, іншомовних і цифрових компетентностей персоналу, а й розроблення практичних заходів щодо їх подальшого розвитку. Для Ribas Hotels Group це має особливе значення, оскільки якість обслуговування гостей, результативність операційних процесів, рівень клієнтської лояльності та конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежать від здатності працівників постійно оновлювати й ефективно застосовувати знання у професійній діяльності.

За результатами оцінювання рівня знань менеджерів і працівників підприємства готельно-ресторанного господарства визначено основні напрями, що потребують удосконалення в межах системи управління знаннями:

- підвищення рівня професійних знань персоналу у сфері готельно-ресторанного господарства шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, проведення тимблдингів, внутрішніх тренінгів і забезпечення обміну практичним досвідом між працівниками.

- удосконалення іноземної компетентності персоналу, особливо щодо професійної лексики та комунікації у сфері гостинності. Для цього доцільно запровадити спеціалізовані курси іноземної мови, орієнтовані на потреби готельно-ресторанного обслуговування.

- підвищення рівня цифрових компетентностей працівників, зокрема щодо використання базових офісних програм, систем бронювання, CRM- і PMS-платформ, соціальних мереж та інших цифрових інструментів. Реалізація цього напрямку можлива шляхом проведення практичних семінарів, тренінгів і

навчальних занять для персоналу.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на розвиток професійних, іншомовних та цифрових знань працівників. Надалі доцільно детальніше розглянути зміст зазначених заходів і визначити ефективність їх впровадження на підприємстві.

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку професійних знань управлінського персоналу підприємства

Першочерговим заходом удосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства є підвищення кваліфікації працівників. Для Ribas Hotels Group доцільно запровадити практику щомісячного направлення щонайменше одного менеджера або працівника ключового підрозділу на курси професійного навчання. Такий підхід забезпечить системне оновлення знань персоналу, поступове поширення набутого досвіду всередині колективу та формування внутрішнього середовища безперервного професійного розвитку.

Сучасний менеджер готельно-ресторанного підприємства має поєднувати знання у сфері сервісу, управління, психології комунікації, економіки, маркетингу та цифрових технологій. Його діяльність передбачає не лише організацію роботи персоналу, контроль якості обслуговування та координацію операційних процесів, а й постійну взаємодію з гостями, розв'язання конфліктних ситуацій, консультування щодо послуг готелю, ресторану, SPA- та wellness-зони, а також швидке прийняття управлінських рішень.

У готельно-ресторанному бізнесі значна частина робочого часу персоналу пов'язана з комунікацією з гостями, тому працівники повинні володіти високим рівнем клієнтоорієнтованості, професійної етики, стресостійкості та здатності оперативно реагувати на запити споживачів. Особливого значення набувають знання стандартів гостинності, особливостей номерного фонду, тарифної політики, ресторанного сервісу, правил

бронювання, процедур поселення й виселення гостей, а також роботи з відгуками та рекламаціями.

З огляду на це, окрім курсів підвищення кваліфікації, доцільним є проведення корпоративних психологічних тренінгів не рідше одного разу на три місяці. Їх метою має бути формування навичок професійного спілкування з гостями, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення вмінь працювати з конфліктними ситуаціями, підвищення рівня командної взаємодії та зміцнення сервісної культури персоналу.

Курси підвищення кваліфікації для працівників Ribas Hotels Group доцільно сформулювати за такими основними тематичними блоками:

Основи організації готельно-ресторанного бізнесу. Сутність і структура індустрії гостинності. Основні та додаткові послуги готельно-ресторанного підприємства. Категорії готелів, типи номерів, формати закладів ресторанного господарства. Особливості функціонування мережевих готельних підприємств.

Стандарти готельного сервісу та обслуговування гостей. Корпоративні стандарти Ribas Hotels Group. Правила зустрічі, поселення, супроводу та виселення гостей. Формування позитивного клієнтського досвіду. Робота зі скаргами, запитами та індивідуальними потребами гостей.

Організація роботи служби прийому та розміщення. Бронювання номерів. Робота з тарифами та спеціальними пропозиціями. Оформлення документів під час поселення. Ведення комунікації з гостями телефоном, електронною поштою та через месенджери.

Управління номерним фондом і службою housekeeping. Стандарти чистоти, санітарно-гігієнічні вимоги, контроль якості прибирання номерів і громадських зон. Взаємодія служби прийому та розміщення зі службою господарського забезпечення.

Ресторанний сервіс і стандарти F&B-обслуговування. Основні форми ресторанного обслуговування. Організація сніданків, банкетів, room-service. Комунікація з гостями ресторану. Контроль якості страв, напоїв і сервісу.

Використання цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Робота з PMS-, CRM- і POS-системами, платформами онлайн-бронювання, каналами продажу та системами управління відгуками. Використання спеціалізованих програм для автоматизації операційних процесів.

Маркетинг, продажі та управління онлайн-репутацією. Просування готельних і ресторанних послуг у цифровому середовищі. Робота з Booking.com, Expedia, соціальними мережами та відгуками гостей. Формування лояльності клієнтів.

Правові та безпекові аспекти діяльності готельно-ресторанного підприємства. Дотримання правил проживання, захист персональних даних гостей, санітарно-епідеміологічні вимоги, пожежна безпека, охорона праці та порядок дій у нестандартних ситуаціях.

Психологія професійної взаємодії з гостями. Встановлення контакту з клієнтом, активне слухання, виявлення потреб, робота із запереченнями, конфліктними ситуаціями та претензіями. Підтримання позитивного емоційного клімату в процесі обслуговування.

Середня вартість курсів підвищення кваліфікації та професійних майстер-класів може становити близько 4500 грн на одного працівника. За умови щомісячного навчання одного працівника річні витрати підприємства складатимуть орієнтовно 54 000 грн. Такі витрати доцільно розглядати як інвестиції в розвиток людського капіталу, підвищення якості сервісу та посилення конкурентних переваг підприємства.

Окрім професійного навчання, важливим інструментом управління знаннями на підприємстві є тімбілдинг, який сприяє обміну досвідом між працівниками різних підрозділів, формуванню командного духу та підвищенню ефективності внутрішньої комунікації. Для Ribas Hotels Group це особливо актуально, оскільки діяльність готельно-ресторанного підприємства базується на узгодженій взаємодії служби прийому та розміщення, ресторанного сервісу, housekeeping, маркетингу, додаткових послуг і адміністративного персоналу.

Тімбілдинг у системі управління знаннями виконує кілька важливих функцій. По-перше, він сприяє формуванню навичок командної роботи, зокрема узгодженню індивідуальних і спільних цілей, прийняттю відповідальності за результат, конструктивній взаємодії та прийняттю колективних рішень. По-друге, тімбілдинг забезпечує розвиток командного духу, що проявляється у зростанні довіри між працівниками, посиленні відчуття причетності до підприємства, підвищенні лояльності персоналу та формуванні спільних корпоративних цінностей. По-третє, такі заходи сприяють неформальному обміну знаннями, практичним досвідом і професійними навичками між працівниками.

У межах тімбілдингу доцільно проводити короткострокові корпоративні заходи тривалістю від кількох годин до одного-двох днів. Це можуть бути тренінги з командної взаємодії, сервісні воркшопи, внутрішні майстер-класи, обговорення практичних кейсів, корпоративні зустрічі, професійні конкурси, святкові заходи, волонтерські ініціативи та спільні проєкти. Побічним, але важливим результатом таких заходів є підвищення згуртованості колективу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Для Ribas Hotels Group доцільно запровадити щомісячні корпоративні зустрічі менеджерів різних підрозділів, спрямовані на обмін професійними знаннями, аналіз проблемних ситуацій і поширення успішного досвіду обслуговування гостей. Крім того, один раз на три місяці варто проводити загальні корпоративні заходи для всіх працівників, що сприятимуть підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку командної культури та зміцненню внутрішньої комунікації.

Поєднання курсів підвищення кваліфікації, психологічних тренінгів, тімбілдингу та внутрішнього обміну знаннями дозволить Ribas Hotels Group сформувати більш ефективну систему управління знаннями. Це сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу, покращенню якості готельно-ресторанного обслуговування, зростанню лояльності гостей і посиленню позитивного іміджу підприємства на ринку послуг гостинності. Графік

проведення корпоративних заходів з обміну знаннями, тімбілдингу та підвищення кваліфікації персоналу доцільно подати в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Графік проведення корпоративних заходів

Корпоративні заходи для:	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Відділ продажів і бронювання												
Відділ операційного управління готельними об'єктами												
Відділ ресторанного сервісу												
Для всієї компанії												

Вартість проведення одного корпоративного заходу для окремих відділів підприємства становить 25,0 тис. грн. Відповідно, загальні річні витрати на організацію таких заходів складатимуть 275,0 тис. грн. Окремо передбачено проведення корпоративних заходів для всього персоналу підприємства, вартість одного з яких становить 122,5 тис. грн. За умови їх проведення протягом року загальна сума витрат становитиме 367,5 тис. грн.

Запропоновані заходи, спрямовані на підвищення рівня професійних знань працівників готельно-ресторанного підприємства, розвиток командної взаємодії та обмін практичним досвідом між персоналом, потребують відповідного фінансового забезпечення. Узагальнену вартість їх упровадження наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість запропонованих заходів

Захід	Вартість, грн	Вартість за рік, тис.грн
Курси підвищення кваліфікації та майстер-класи	4500	54,0
Тімбілдинг для відділів	25000	275,0
Корпоративні святкові заходи для працівників підприємства	122 500	367,5
Разом	152 000	696,5

Згідно з даними таблиці 3.2, загальна вартість запропонованих заходів, спрямованих на підвищення рівня професійних знань працівників у сфері готельно-ресторанного господарства, розвиток командної взаємодії та обмін практичним досвідом, становитиме 696,5 тис. грн.

3.2. Удосконалення іноземної підготовки працівників як складової управління знаннями

Специфіка діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства передбачає постійну взаємодію персоналу з різними категоріями гостей, зокрема іноземними клієнтами, партнерами, представниками туристичних компаній, онлайн-платформ бронювання та постачальниками послуг. В умовах глобалізації та активного розвитку міжнародного туристичного ринку володіння іноземною мовою є важливою складовою професійної компетентності працівників індустрії гостинності.

Як було визначено у другому розділі роботи, для забезпечення якісного обслуговування гостей і підвищення ефективності діяльності Ribas Hotels Group важливим є розвиток іншомовної компетентності персоналу. Особливої актуальності це набуває для працівників служби прийому та розміщення, відділу продажів і бронювання, ресторанного сервісу, маркетингу та роботи з гостями, а також підрозділів додаткових послуг.

У зв'язку з цим підприємству доцільно організувати корпоративне навчання іноземної мови, насамперед англійської, оскільки саме вона найчастіше використовується у міжнародній комунікації, роботі з іноземними гостями, онлайн-платформами бронювання, діловим листуванням і професійною документацією. Корпоративне навчання має бути орієнтоване не лише на загальне вивчення мови, а й на засвоєння професійної лексики у сфері готельно-ресторанного обслуговування.

Кваліфікований персонал є одним із ключових чинників успішного функціонування готельно-ресторанного підприємства. Рівень мовної

грамотності працівників значною мірою впливає на якість комунікації з іноземними гостями, формування позитивного клієнтського досвіду, рівень довіри до підприємства та його імідж на ринку послуг гостинності.

Корпоративні курси іноземної мови доцільно проводити у форматі групових занять для працівників підприємства. Такий формат має низку переваг, оскільки навчання відбувається у звичному колективі, сприяє згуртуванню персоналу, активізує обмін знаннями між працівниками та дозволяє моделювати реальні професійні ситуації, характерні для готельно-ресторанного бізнесу.

Програма корпоративного навчання має формуватися з урахуванням потреб Ribas Hotels Group і специфіки роботи окремих підрозділів. До її змісту доцільно включити такі тематичні блоки: спілкування з гостем під час бронювання; зустріч, поселення та виселення гостей; надання інформації про номерний фонд, тарифи та додаткові послуги; комунікація в ресторані; робота зі скаргами та нестандартними ситуаціями; ведення електронного листування; спілкування телефоном; відповіді на відгуки гостей на міжнародних онлайн-платформах.

Основними перевагами корпоративного вивчення іноземної мови для готельно-ресторанного підприємства є:

- адаптація навчальної програми до реальних потреб підприємства;
- розвиток професійної лексики у сфері гостинності;
- формування навичок усного та письмового ділового спілкування;
- можливість відпрацювання типових сервісних ситуацій;
- підвищення впевненості працівників у взаємодії з іноземними гостями;
- посилення клієнтоорієнтованості персоналу;
- регулярний контроль результатів навчання;
- можливість застосування здобутих знань безпосередньо у професійній діяльності;
- додаткова мотивація персоналу до професійного розвитку;
- зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури.

Для Ribas Hotels Group пропонується організувати корпоративне вивчення англійської мови, оскільки вона є найбільш універсальним інструментом міжнародної комунікації у сфері готельно-ресторанного господарства. Заняття доцільно проводити один раз на тиждень протягом трьох місяців. Такий формат дозволить підвищити рівень знань працівників відповідно до їхньої спеціалізації та сформувати мотивацію до подальшого самостійного вивчення іноземної мови.

Вартість одного групового заняття становить 1300 грн. За умови проведення занять один раз на тиждень протягом трьох місяців для чотирьох груп загальна вартість корпоративного навчання англійської мови становитиме: $1300 \times 3 \times 4 \times 4 = 62\,400$ грн.

Витрати на організацію корпоративних курсів англійської мови для працівників Ribas Hotels Group складатимуть 62,4 тис. грн. Такі витрати доцільно розглядати як інвестиції у розвиток людського капіталу підприємства, підвищення якості сервісу та формування конкурентних переваг на ринку готельно-ресторанних послуг.

Окрім корпоративних курсів, працівникам доцільно рекомендувати додаткові форми самостійного розвитку іншомовної компетентності. Зокрема, ефективними можуть бути онлайн-спілкування з носіями мови, перегляд навчальних відеоматеріалів, опрацювання професійної лексики, прослуховування аудіоматеріалів англійською мовою, використання мобільних додатків і мовних онлайн-платформ.

У системі управління знаннями Ribas Hotels Group розвиток іншомовної компетентності має розглядатися як важливий напрям підвищення професійного рівня персоналу. Його реалізація сприятиме покращенню якості обслуговування іноземних гостей, удосконаленню комунікаційних процесів, зниженню ризику непорозумінь у сервісній взаємодії, підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню позитивного іміджу підприємства.

3.3. Розвиток ІТ-компетентностей персоналу в умовах цифровізації готельно-ресторанного господарства

Перехід до інформаційно-технологічного суспільства зумовлює необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей працівників підприємств готельно-ресторанного господарства. У сучасних умовах ефективність діяльності готелю значною мірою залежить від здатності персоналу швидко опрацьовувати інформацію, працювати з електронними системами бронювання, використовувати цифрові канали комунікації з гостями та застосовувати спеціалізовані програмні продукти в операційній діяльності.

Для Ribas Hotels Group цифрові знання персоналу є важливою складовою системи управління знаннями, оскільки саме через інформаційні технології забезпечується накопичення, передавання та практичне використання професійної інформації. Йдеться про управління бронюваннями, номерним фондом, клієнтськими базами, тарифами, продажами, ресторанним обслуговуванням, відгуками гостей і внутрішньою звітністю.

З метою підвищення рівня цифрової компетентності працівників доцільно запровадити обов'язкове навчання нових співробітників на комп'ютерних курсах. Такі курси мають бути спрямовані на засвоєння базових офісних програм, спеціалізованих систем бронювання, PMS-, CRM- і POS-систем, а також інструментів цифрової комунікації та онлайн-просування.

Комп'ютерні курси для працівників готельно-ресторанного підприємства доцільно розглядати як комплекс навчальних занять, спрямованих на формування практичних навичок роботи з програмним забезпеченням, необхідним для виконання професійних обов'язків. Програма таких курсів має поєднувати теоретичний матеріал і практичні завдання, що дозволить персоналу не лише ознайомитися з функціоналом цифрових систем, а й навчитися використовувати їх у реальних виробничих ситуаціях.

У межах навчання працівникам Ribas Hotels Group доцільно опанувати такі основні напрями:

- робота з базовими офісними програмами Microsoft Office, зокрема Word, Excel і PowerPoint, які використовуються для підготовки документів, звітів, таблиць, презентацій та аналітичних матеріалів;
- використання спеціалізованих готельних систем управління, зокрема PMS- і CRM-платформ для ведення бронювань, обліку гостей, контролю завантаженості номерного фонду та формування клієнтської бази;
- робота з платформами онлайн-бронювання та каналами продажу, зокрема Booking.com Extranet, Expedia Partner Central, TravelLine, Bnovo PMS, Cloudbeds, HotelFriend, Servio / SERVIO HMS;
- використання POS-систем у ресторанному сервісі, зокрема Poster POS, для автоматизації замовлень, обліку продажів, контролю роботи ресторану та аналізу попиту;
- застосування соціальних мереж і месенджерів для комунікації з гостями, просування послуг, роботи з відгуками та підтримання онлайн-репутації підприємства.

Навчання доцільно організувати у форматі короткострокових корпоративних курсів. Оптимальним є курс тривалістю 15 занять по 2 години, що дозволить поєднати навчання з основною професійною діяльністю працівників. Перевагою такого формату є можливість формування невеликих груп, адаптації навчальної програми до потреб конкретних підрозділів і відпрацювання практичних ситуацій, характерних для діяльності готельно-ресторанного підприємства.

Після завершення курсу працівники мають пройти підсумкове тестування, яке дасть змогу оцінити рівень засвоєння матеріалу та визначити готовність персоналу до ефективного використання цифрових інструментів у професійній діяльності. За результатами навчання доцільно видавати сертифікати, що підтверджують проходження курсу та набуття відповідних цифрових компетентностей.

Необхідність упровадження таких курсів зумовлена результатами проведеного у другому розділі дослідження, відповідно до якого працівники підприємства не повною мірою використовують можливості офісних програм, систем бронювання, CRM-, PMS- і POS-платформ, а також соціальних мереж і месенджерів. Це свідчить про потребу в системному підвищенні рівня цифрових знань персоналу.

За умови проходження навчання всіма менеджерами підприємства загальна річна вартість таких курсів становитиме орієнтовно 119,6 тис. грн. Зазначені витрати доцільно розглядати як інвестиції в розвиток людського капіталу Ribas Hotels Group, підвищення ефективності операційних процесів, покращення якості обслуговування гостей і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Запровадження комп'ютерних курсів для працівників Ribas Hotels Group є важливим напрямом удосконалення системи управління знаннями. Воно сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності персоналу, ефективнішому використанню спеціалізованих програмних продуктів, автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, покращенню комунікації з гостями та формуванню сучасної сервісної культури підприємства.

3.4. Розрахунок економічної результативності запропонованих управлінських заходів

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснити розрахунок основних економічних показників їх ефективності. Насамперед доцільно визначити загальну суму витрат на реалізацію заходів, спрямованих на удосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Узагальнення вартості запропонованих заходів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна вартість запропонованих заходів

Назва заходу	Ціна заходу за рік, тис.грн..
Курси підвищення кваліфікації та майстер-класи	54,0
Тімбілдінг для відділів	275,0
Корпоративні святкові заходи для працівників підприємства	367,5
Вивчення англійської мови	62,4
ІТ-курси	119,6
Загальна вартість	878,5

Для оцінювання економічної результативності запропонованих заходів з удосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства необхідно зіставити очікуваний приріст фінансового результату з витратами на їх упровадження.

Згідно з таблицею 3.4, загальна вартість запропонованих заходів становить 878,5 тис. грн. До складу цих витрат входять курси підвищення кваліфікації та майстер-класи, тимбілдінг для відділів, корпоративні заходи для працівників підприємства, вивчення англійської мови та ІТ-курси.

Для розрахунку економічної результативності приймемо, що після впровадження запропонованих заходів очікується зростання чистого прибутку підприємства на 30%. За базовий показник взято чистий прибуток підприємства до впровадження заходів – 19111,7 тис. грн.

Очікуваний приріст чистого прибутку становитиме:

$$19111,7 \times 30 / 100 = 5733,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозний чистий прибуток після реалізації запропонованих заходів дорівнюватиме:

$$19111,7 + 5733,5 = 24845,2 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект від упровадження заходів визначимо як різницю між очікуваним приростом прибутку та витратами на реалізацію заходів:

$$5733,5 - 878,5 = 4855,0 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт економічної результативності становитиме:

$$5733,5 / 878,5 = 6,53.$$

Це означає, що кожна 1 грн, вкладена у реалізацію запропонованих заходів з управління знаннями, може забезпечити близько 6,53 грн приросту чистого прибутку.

Рентабельність витрат на впровадження заходів становитиме:

$$4855,0 / 878,5 \times 100 = 552,6\%.$$

Строк окупності запропонованих заходів дорівнює:

$$878,5 / 5733,5 = 0,15 \text{ року, або приблизно 1,8 місяця.}$$

Таким чином, запровадження запропонованих управлінських заходів є економічно доцільним. Незважаючи на те, що загальна сума витрат становить 878,5 тис. грн, очікуваний приріст чистого прибутку значно перевищує витрати на їх реалізацію. Отриманий чистий економічний ефект у розмірі 4855,0 тис. грн свідчить про високу результативність заходів, спрямованих на розвиток професійних, іншомовних і цифрових компетентностей персоналу Ribas Hotels Group. Узагальнені результати економічної ефективності наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна результативність запропонованих заходів

Показник	Значення
Чистий прибуток до впровадження заходів, тис. грн	19111,7
Очікуване зростання чистого прибутку, %	30,0
Очікуваний приріст чистого прибутку, тис. грн	5733,5
Прогнозний чистий прибуток після впровадження заходів, тис. грн	24845,2
Загальна вартість запропонованих заходів, тис. грн	878,5
Чистий економічний ефект, тис. грн	4855,0
Коефіцієнт економічної результативності	6,53
Рентабельність витрат на впровадження заходів, %	552,6
Строк окупності заходів, років	0,15
Строк окупності заходів, місяців	1,8

Для визначення результативності запропонованих управлінських заходів доцільно здійснити повторне оцінювання рівня знань працівників після їх упровадження. Такий підхід дає змогу порівняти початковий і прогнозний рівень сформованості професійних, іншомовних та цифрових компетентностей персоналу, а також оцінити вплив запропонованих заходів на удосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Результати повторного оцінювання наведено в таблиці 3.5 та на рисунку 3.1.

Таблиця 3.5

Рівень знань працівників підприємства до та після проведення
запропонованих заходів

Відділи підприємства	Рівень професійних знань у сфері готельно-ресторанного господарства		Рівень володіння іноземними мовами		Володіння Microsoft Office		Володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання		Володіння соціальними мережами та месенджерами	
	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після
Відділ продажів і бронювання	4,8	4,9	4,7	4,9	4,3	4,7	4,8	4,9	4,1	4,8
Відділ операційного управління готельними об'єктами	4,2	4,8	4,2	4,8	4,2	4,8	4,4	4,8	4,2	4,5
Відділ ресторанного сервісу	4,3	4,7	4,1	4,6	4,2	4,7	4,0	4,5	4,3	4,6
Відділ додаткових послуг	4,15	4,7	4,3	4,8	4,2	4,5	3,3	4,2	3,9	4,4

Аналіз рівня знань працівників підприємства до та після впровадження запропонованих заходів свідчить про позитивну динаміку за всіма досліджуваними напрямками. Після реалізації заходів спостерігається підвищення рівня професійних знань у сфері готельно-ресторанного господарства, іншомовної компетентності, володіння Microsoft Office, спеціалізованими програмами та системами бронювання, а також соціальними

мережами й месенджерами.

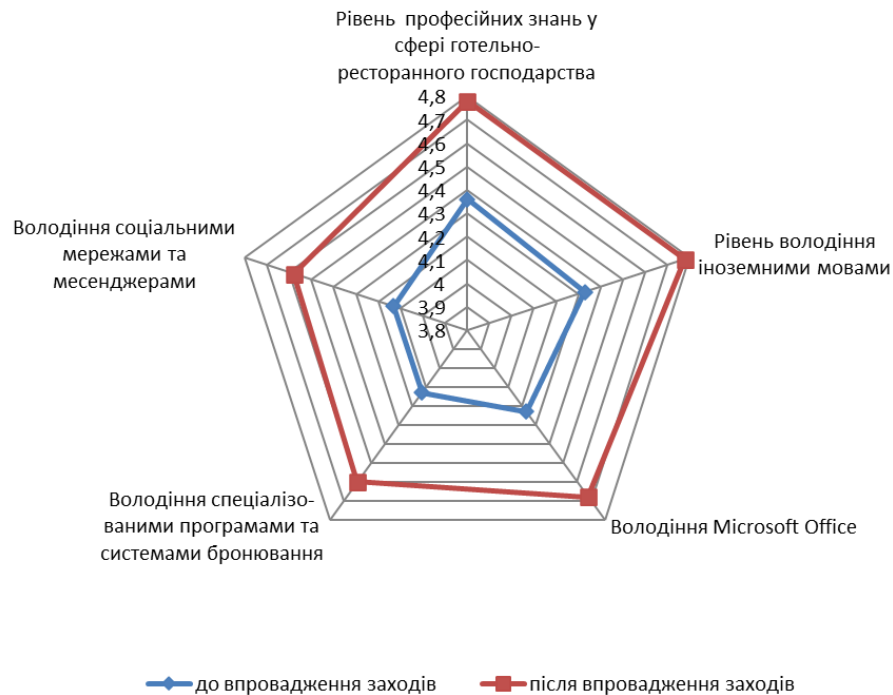


Рис.3.1. Порівняння рівня знань працівників підприємства після проведення запропонованих заходів

Найвищий рівень знань після упровадження заходів зафіксовано у відділі продажів і бронювання, де показники за більшістю напрямів становлять 4,8-4,9 бала. Це свідчить про високий рівень підготовки працівників, які безпосередньо взаємодіють із гостями, здійснюють бронювання та впливають на формування клієнтського досвіду.

Суттєве покращення простежується у відділі операційного управління готельними об'єктами. Зокрема, рівень професійних знань, володіння іноземними мовами та Microsoft Office підвищився з 4,2 до 4,8 бала. Це свідчить про результативність запропонованих заходів у частині розвитку управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей персоналу.

У відділі ресторанного сервісу також відбулося зростання всіх показників. Найбільш помітним є підвищення рівня володіння іноземними мовами, Microsoft Office та спеціалізованими програмами, що є важливим для

покращення якості ресторанного обслуговування, комунікації з гостями та координації внутрішніх процесів.

Найбільший приріст окремих показників спостерігається у відділі додаткових послуг. Зокрема, рівень володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання зріс з 3,3 до 4,2 бала, а рівень володіння соціальними мережами та месенджерами – з 3,9 до 4,4 бала. Це підтверджує доцільність проведення IT-курсів і практичних тренінгів для працівників цього напрямку.

Загалом результати повторного оцінювання підтверджують ефективність запропонованих управлінських заходів. Підвищення рівня знань працівників за всіма напрямками свідчить про удосконалення системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Реалізація таких заходів сприятиме покращенню якості обслуговування гостей, підвищенню професіоналізму персоналу, ефективнішому використанню цифрових технологій і зміцненню конкурентних позицій Ribas Hotels Group.

3.5. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є важливою умовою підвищення ефективності управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Для Ribas Hotels Group мотивація працівників має особливе значення, оскільки якість сервісу, рівень клієнтоорієнтованості, здатність персоналу до професійного навчання, обміну досвідом та впровадження корпоративних стандартів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Саме тому система стимулювання повинна бути спрямована не лише на матеріальне заохочення працівників, а й на формування їхньої зацікавленості у професійному розвитку, підвищенні кваліфікації, удосконаленні іншомовних і цифрових компетентностей, а також активній участі в процесах накопичення та

використання знань у діяльності підприємства.

Ефективне впровадження системи управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства неможливе без формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу. Мотивація трудової діяльності є процесом спонукання працівників до досягнення індивідуальних і корпоративних цілей шляхом задоволення їхніх професійних, матеріальних, соціальних та особистісних потреб у процесі праці.

Потреби працівників виступають основою формування трудових мотивів, оскільки саме вони визначають зацікавленість персоналу в результатах діяльності, професійному розвитку, підвищенні кваліфікації та ефективному використанні набутих знань. У структурі мотиву праці доцільно виокремлювати потреби, які прагне задовольнити працівник; цінності, що можуть забезпечити таке задоволення; трудові дії, необхідні для досягнення бажаного результату; а також витрати матеріального, часово-організаційного та морально-психологічного характеру, пов'язані з виконанням професійних обов'язків.

Стимулювання персоналу є важливим інструментом управління трудовою поведінкою, оскільки орієнтується на ціннісні установки, інтереси та очікування працівників. На відміну від мотивації, яка пов'язана з внутрішніми спонукальними чинниками, стимулювання передбачає використання зовнішніх впливів, спрямованих на активізацію трудового потенціалу працівників. Водночас мотивація і стимулювання не є взаємовиключними процесами, а навпаки — доповнюють одне одного в системі управління персоналом.

Для підприємства готельно-ресторанного господарства система стимулювання має особливе значення, оскільки якість обслуговування гостей безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, залученості, відповідальності та ініціативності працівників. У контексті управління знаннями стимулювання повинно бути спрямоване не лише на підвищення продуктивності праці, а й на заохочення персоналу до навчання, обміну досвідом, використання цифрових інструментів, удосконалення іншомовної

компетентності та впровадження корпоративних стандартів сервісу.

У процесі впровадження заходів з управління знаннями в Ribas Hotels Group доцільно розробити систему стимулювання персоналу, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні форми мотивації. Важливим елементом такої системи може стати запровадження статусу «кращий працівник місяця». Його присвоєння за результатами оцінювання роботи персоналу або голосування колективу сприятиме формуванню здорової професійної конкуренції, підвищенню відповідальності працівників, визнанню їхніх досягнень і посиленню мотивації до професійного розвитку.



Рис.3.2. Система стимулювання персоналу Ribas Hotels Group

Запропонована система стимулювання персоналу Ribas Hotels Group має включати організаційні, матеріальні, моральні, соціальні та коригувальні стимули. Їх поєднання дозволить забезпечити більш високий рівень залученості працівників до процесів навчання, обміну знаннями та підвищення якості готельно-ресторанного обслуговування.

Запровадження такої системи стимулювання сприятиме підвищенню ефективності реалізації заходів з управління знаннями на підприємстві. Поєднання матеріальних, моральних, організаційних і соціальних стимулів дозволить посилити мотивацію персоналу до професійного розвитку, активізувати обмін знаннями між працівниками, підвищити якість сервісу та зміцнити корпоративну культуру Ribas Hotels Group.

Система стимулювання персоналу є важливою складовою удосконалення управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Її впровадження забезпечить більш ефективне використання професійного потенціалу працівників, сприятиме підвищенню їхньої лояльності, відповідальності та зацікавленості в досягненні стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо вдосконалення управління знаннями на підприємстві готельно-ресторанного господарства. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Встановлено, що в умовах становлення економіки знань професійний досвід, компетентності та інтелектуальний потенціал працівників перетворюються на стратегічні нематеріальні активи підприємства. Управління знаннями визначено як цілеспрямований і безперервний процес виявлення, створення, залучення, накопичення, систематизації, збереження, поширення, оновлення та практичного використання знань для підвищення ефективності діяльності підприємства. На відміну від інформації, знання мають практико-орієнтований характер, оскільки безпосередньо використовуються для прийняття рішень, виконання професійних завдань і розв'язання проблемних ситуацій.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні типи знань: know-what, know-why, know-how і know-who, а також персоналізовану, кодифіковану та закріплену форми їх існування. Дослідження моделей управління знаннями підтвердило доцільність застосування процесного підходу, який передбачає послідовну або циклічну взаємодію етапів створення, накопичення, обміну, структурування, використання й аудиту знань. Ефективність такої системи залежить від наявності сприятливої організаційної культури, інформаційної інфраструктури, дієвих комунікацій і мотивації працівників до професійного розвитку та обміну досвідом.

Обґрунтовано специфіку управління знаннями на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Вона визначається високою роллю людського чинника, переважанням персоніфікованих і неявних знань, безпосередньою взаємодією персоналу з гостями, динамічністю попиту та необхідністю швидкої адаптації до змін споживчих очікувань. До

найважливіших для підприємств сфери гостинності належать професійні, сервісні, управлінські, технологічні, іншомовні, комунікативні, маркетингові та цифрові знання. Їх системне формування й використання забезпечує стандартизацію сервісу, скорочення кількості професійних помилок, прискорення адаптації нових працівників і підвищення задоволеності гостей.

Організаційно-економічний аналіз Ribas Hotels Group засвідчив, що підприємство функціонує як готельна мережа, яка поєднує централізоване корпоративне управління з оперативною самостійністю окремих готельних об'єктів. Детальніше діяльність підприємства досліджено на прикладі готелю Ribas Karpaty. Його організаційна структура охоплює керівництво, службу прийому та розміщення, господарську і технічну служби, ресторанний підрозділ, службу безпеки, SPA/Wellness-департамент і маркетинговий напрям. Така структура забезпечує розподіл функціональних обов'язків і створює умови для обміну знаннями між підрозділами.

Фінансово-економічний аналіз також підтвердив покращення результатів діяльності готелю. Чистий прибуток упродовж досліджуваного періоду збільшився з 7718,3 до 19111,7 тис. грн, а рентабельність чистого прибутку — з 21,4 до 34,4%. Показник EBITDA зріс із 9414,6 до 23307,0 тис. грн, а рентабельність операційної діяльності — з 26,6 до 42,7%. Отримані результати характеризують підприємство як фінансово стійке та свідчать про наявність ресурсів для інвестування у розвиток знань і компетентностей персоналу.

Комплексне оцінювання професійних, іншомовних і цифрових компетентностей показало, що найвищу загальну оцінку має відділ продажів і бронювання – 4,54 бала. Для відділу операційного управління цей показник становить 4,24 бала, ресторанного сервісу – 4,18 бала, додаткових послуг – 3,97 бала. Основними проблемними напрямками визначено недостатньо повне використання програм Microsoft Office, спеціалізованих готельних програм, систем бронювання, соціальних мереж і месенджерів. Особливої уваги

потребує відділ додаткових послуг, у якому рівень володіння спеціалізованими програмами та системами бронювання становив 3,3 бала.

З урахуванням виявлених проблем запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління знаннями в Ribas Hotels Group. Він передбачає організацію курсів підвищення кваліфікації та професійних майстер-класів, проведення тимблдингу й корпоративних заходів, розвиток внутрішнього обміну досвідом, запровадження корпоративного вивчення англійської мови та проведення IT-курсів. Програми навчання мають бути орієнтовані на опанування стандартів готельно-ресторанного сервісу, комунікацію з гостями, роботу з PMS-, CRM- і POS-системами, платформами онлайн-бронювання, цифровими каналами продажу та інструментами управління онлайн-репутацією.

За прийнятим у роботі прогностичним сценарієм очікуване зростання чистого прибутку після реалізації заходів становитиме 30%, або 5733,5 тис. грн. Прогнозний чистий прибуток підприємства може досягти 24845,2 тис. грн. Чистий економічний ефект становитиме 4855,0 тис. грн, коефіцієнт економічної результативності — 6,53, а рентабельність витрат — 552,6%. Розрахунковий строк окупності дорівнює приблизно 1,8 місяця. Отримані показники свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень.

Для посилення результативності заходів розроблено систему мотивації та стимулювання персоналу, яка поєднує організаційні, матеріальні, моральні, соціальні, натуральні та коригувальні стимули. Запропоновано надати працівникам можливості професійного зростання, запровадити статус «кращий працівник місяця», преміювання за високі результати й позитивні відгуки гостей, публічне визнання досягнень, соціальну підтримку та додаткові переваги для персоналу. Така система має стимулювати працівників до навчання, обміну досвідом, використання нових знань і дотримання корпоративних стандартів сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І. Я. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 408 с.
2. Бабченко Л. В. Інтелектуальний капітал як основа формування системи управління знаннями на підприємствах сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 234–241. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-234-241>
3. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі та гостинності : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 552 с.
4. Борисова Т. М. Управління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2022. № 1 (101). С. 56–63.
5. Бугальська Ю. В. Економіка знань та її вплив на розвиток ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-41>
6. Василенко В. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 416 с.
7. Виноградова О. В., Шведова Н. В. Корпоративне навчання як інструмент трансферу знань у мережевих готелях. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 112–119. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-112-119](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-112-119)
8. Галасюк С. С., Семенюк О. В. Організація операційної діяльності готелів : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 288 с.
9. Герасименко В. Г. Розвиток індустрії гостинності: глобальні та національні тренди : монографія. Одеса : ФОП Бондаренко, 2019. 320 с.
10. Головка О. М. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 342 с.
11. Гончар О. І., Поліщук С. В. Побудова самонавчальної організації в індустрії гостинності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 89–98. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-08>

12. Давидова О. Ю. Інноваційні технології управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 314 с.
13. Данько Н. І. Інформаційні системи та технології в управлінні готельними підприємствами. *Вісник Харківського національного університету*. 2019. № 102. С. 45–51.
14. Дорошенко О. О. Управління знаннями: від теорії до практики індустрії послуг. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 4 (84). С. 77–83. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-11>
15. Євтушенко Г. В. Професійні компетенції та обмін знаннями серед персоналу ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 64. С. 102–107. <https://doi.org/10.32843/infrastruct64-16>
16. Завадський Й. С. Менеджмент організації : підручник. Київ : Вища школа, 2019. 480 с.
17. Ільченко В. О. Моделювання процесів накопичення та використання знань на підприємствах сфери туризму та гостинності. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1 (70). С. 134–140. <https://doi.org/10.32847/bsn.70-22>
18. Кириллов О. Ф. Роль інтелектуального капіталу у забезпеченні якості готельних послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 71–76. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.71>
19. Кравченко О. О. Управління людським капіталом у закладах ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 211–219. <https://doi.org/10.36887/2415-184X-2020-3-23>
20. Кудла Н. Є. Організаційна поведінка та розвиток персоналу підприємств гостинності : підручник. Київ : Знання, 2018. 391 с.
21. Левицька О. О. Концепція «Learning Organization» в управлінні сучасним готельним комплексом. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73), № 4. С. 88–94. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-4-12>
22. Лойко В. В., Медведєва М. О. Інформаційне забезпечення процесів

управління знаннями в ресторанному бізнесі. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 62–68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-11>

23. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 512 с.

24. Мартинова С. О. Вплив організаційної культури на процеси обміну знаннями в рестораних мережах. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 142–147. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-31>

25. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі та готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 456 с.

26. Михайлова Л. І. Менеджмент персоналу в індустрії гостинності : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 296 с.

27. Мунін Г. Б., Кузик С. П. Інноваційні моделі управління підприємствами готельно-ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2020. 410 с.

28. Нечаюк Л. І., Телеш Н. П. Готельно-ресторанний комплекс: менеджмент та організація : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 352 с.

29. Оліфіров О. В. Смарт-технології в управлінні знаннями підприємств індустрії гостинності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 24–31. <https://doi.org/10.32782/dees.6-4>

30. Поплавська Ж. В., Миронов Ю. Б. Особливості впровадження систем управління знаннями в готельному бізнесі України. *Вісник ЛНУ імені Івана Франка. Серія географічна*. 2021. Вип. 55. С. 189–197. <https://doi.org/10.30970/vgg.2021.55.12423>

31. Роглев Х. Й. Сучасний менеджмент готельних підприємств : підручник. Київ : Кондор, 2019. 432 с.

32. Сиваченко Ю. М. Інтелектуальний аудит ресторанного підприємства як основа формування бази знань. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 11. С. 15–21. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.11.3>

33. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 84–92.

34. Федорченко В. К. Енциклопедія державного управління в сфері туризму та гостинності. Київ : Вища школа, 2019. 512 с.
35. Шкода Т. Н. Управління інтелектуальним капіталом готельних підприємств в умовах цифровізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 118–129. <https://doi.org/10.33111/senu.2022.50.118>
36. Alavi M., Leidner D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. 2001. Vol. 25, no. 1. P. 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
37. Alvesson M. Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. Oxford : Oxford University Press, 2018. 288 p.
38. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 512 p.
39. Bouncken R. B. Knowledge management in hospitality and tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2019. Vol. 20, no. 3. P. 257–264. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1600100>
40. Cooper C. Knowledge Management in Tourism and Hospitality. Goodfellow Publishers, 2018. 240 p.
41. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business Press, 2020. 256 p.
42. Ferguson M., Smith A. Implementing Knowledge Management in the Restaurant Industry: Challenges and Solutions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33, no. 5. P. 1520–1539. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0891>
43. Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18, no. 1. P. 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
44. Hallin C. A., Marnburg E. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, no. 2. P. 366–381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>

45. Helios by Ribas. URL: <https://helios.in.ua>
46. Hislop D., Coombs R., Bosua R. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2018. 344 p.
47. Hotel Aquapark Zatoka by Ribas. URL: <https://aquaparkzatoka.com.ua>
48. Kandampully J. Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure. New York : Routledge, 2021. 326 p.
49. Kim T. G., Lee J. H., Law R. An empirical study of the effects of knowledge management capabilities on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 86. Art. 102439. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102439>
50. Mandra Morion (Glamping). URL: <https://mandra.com.ua/morion/>
51. Mullins L. J. Hospitality Management and Organisational Behaviour. 6th ed. London : Pearson Education, 2022. 544 p.
52. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 p.
53. Okumus F. Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2013. Vol. 4, no. 1. P. 64–80. <https://doi.org/10.1108/17579881311302350>
54. O'Neill J. W., McGinley S. P. Operations management and human resources in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, no. 2. P. 410–432. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0390>
55. Pizam A. International Encyclopedia of Hospitality Management. 3rd ed. Amsterdam : Elsevier, 2021. 740 p.
56. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua>
57. Ribas Karpaty. URL: <https://ribaskarpaty.com/main-page/rooms-page/>
58. Ribas Rooms Lutsk. URL: <https://lutsk.ribasrooms.com>

59. Ribas Rooms Odesa. URL: <https://od.ribasrooms.com>
60. Ribas Duke Boutique Hotel. URL: <https://hotel-duke.com/ua>
61. Ribas Rooms Bila Tserkva. URL: <https://bt.ribasrooms.com>
62. Sigala M., Chalkiti K. Knowledge management, social media and employee creativity in a tourism context. *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 45. P. 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
63. Srbulović M., Đeri L., Armenski T. Knowledge management and competitiveness in the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2024. Vol. 48, no. 2. P. 201–218. <https://doi.org/10.1177/10963480221124560>
64. Torres E. N., Sipe L. J. Managing service knowledge to deliver customer delight in luxury hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35, no. 3. P. 915–935. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1402>
65. Walker J. R. Introduction to Hospitality Management. 6th ed. Boston : Pearson, 2022. 656 p.
66. WOL.07 by Ribas. URL: <https://www.wollifestyle.com/>
67. WOL.121 by Ribas. URL: <https://www.wollifestyle.com>
68. Yang J. T. Antecedents and consequences of knowledge sharing in international hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. Vol. 29, no. 1. P. 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.004>