

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Організаційні технології управління готелем (рестораном)»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Organization Technologies of Hotel (Restaurant) Management

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного,
курортного та туристичного сервісу

Мирошніченко О.С.

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н., доц. О.В. Гудима

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н., доц. Шишкін В.О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя - 2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мирошниченко Ользі Станіславовні

1. Тема роботи: «Організаційні технології управління готелем (рестораном)»
керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н., доц. Гудима О.В.

затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи « » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності готелю «Гостинність».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність готельних послуг в Україні. 1.2. Економічний зміст управління готелем. 1.3. Особливості організаційних технологій управління готелем.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ГОСТИННІСТЬ» - складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Гостинність» м. Київ. 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю. 2.3 Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ - складається з 1 підрозділу: 3.1 Основні напрями удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.02.2023
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

О.С Мирошніченко

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. В. Гудима

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Організаційні технології управління готелем (рестораном)»: 74 сторінки, 12 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 29 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що під впливом процесів глобалізацій у всіх сферах економіки, невиробнича сфера привертає до себе дедалі більшу увагу. Готельно-туристична індустрія позитивно впливає на розвиток суміжних галузей, які безпосередньо беруть участь у створенні готельно-туристичного продукту чи послуги. Збільшення туристичних потоків, зміна попиту на туристичні послуги споживачів сприяє переорієнтації напрямів обслуговування та швидкої адаптації до потреб, що виникають на ринку туристичних послуг. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми організаційних технологій управління готелем в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до стратегічних напрямів діяльності готельних господарств.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів системи технології управління готелем з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організаційних технологій управління готельним господарством.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти організаційних технологій управління готелем. На основі теоретичного матеріалу було досліджено конкурентні ринкові позиції та напрями розробки стратегії готелю «Гостинність».

ГОТЕЛЬНІ ПОСЛУГИ, ГОТЕЛЬ СІМЕЙНОГО ТИПУ, ТЕХНОЛОГІЯ
УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ
СЕРЕДОВИЩЕ

ABSTRACT

Qualification work: «Organizational Technologies of Hotel (Restaurant) Management»: 74 pages, 12 tables, 4 figures. The list of references includes 29 titles.

The relevance of the topic is determined by the fact that under the influence of globalization processes in all spheres of the economy, the non-productive sphere is attracting more and more attention. The hotel and tourism industry has a positive impact on the development of related industries that are directly involved in the creation of a hotel and tourism product or service. Increasing tourist flows and changing consumer demand for travel services contribute to the reorientation of service areas and rapid adaptation to the needs arising in the travel market. It is these market transformations that actualize the need to study the problem of organizational technologies of hotel management in a competitive market and entail the need to increase attention to the strategic directions of hotel enterprises.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of the hotel management technology system in order to develop proposals for its improvement at the enterprise.

The object of research is the process of organizational technologies of hotel management.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles of domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information in this paper is summarized and presented in tables, graphs, and diagrams.

The theoretical aspects of organizational technologies of hotel management were considered in the course of the work. On the basis of theoretical material, the competitive market positions and directions of development of the strategy of the hotel «Hospitality» were investigated.

HOTEL SERVICES, FAMILY-TYPE HOTEL, HOTEL MANAGEMENT
TECHNOLOGY, MANAGEMENT ACTIVITIES, COMPETITIVE
ENVIRONMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ....	9
1.1 Сутність готельних послуг в Україні.....	9
1.2 Економічний зміст управління готелем	16
1.3 Особливості організаційних технологій управління готелем	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ГОСТИННІСТЬ».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Гостинність», м. Київ	28
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю	36
2.3 Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність», м. Київ.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ	54
3.1 Основні напрями удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність».....	54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

В сучасних умовах відбуваються стрімкі процеси інтеграції та глобалізації, що висувають на перший план питання розвитку туризму та готельної індустрії як безпосереднього важливого елементу туристичної інфраструктури. В той же час, особливого значення набуває проблематика удосконалення організаційних технологій управління готелями.

За останні роки готельно-туристична індустрія стала однією з найприбутковіших у світі. Вона позитивно впливає на розвиток суміжних галузей, які безпосередньо беруть участь у створенні готельно-туристичного продукту чи послуги. Збільшення туристичних потоків, зміна попиту на туристичні послуги споживачів сприяє переорієнтації напрямів обслуговування та швидкої адаптації до потреб, що виникають на ринку туристичних послуг. Суб'єктами, що здійснюють безпосередньо готельно-туристичну діяльність є підприємства готельної індустрії, які змушені швидко реагувати та адаптуватися до конкурентного середовища шляхом удосконалення сучасних методів управління.

Галузь готельного господарства України у всі часи мала величезні перспективи розвитку, чому сприяла супутня туристична галузь. Однак як внутрішній, так і зовнішній туризм мають велику залежність від макро-факторів, особливо туризм у 2020-2022 рр. перебував під впливом наслідків світової кризи у зв'язку з пандемією covid19, відкритого воєнного конфлікту спочатку на Сході України, а тепер і по всій території України. Отже, на даному етапі український готельно-туристичний бізнес є непривабливим як для внутрішній туристів, так і для іноземців, адже поки що відвідування України є небезпечним. Проте, не зважаючи на сучасну обстановку готельно- туристичній галузі достатньо потенціалу для відновлення своєї діяльності після завершення воєнних дій. Тому актуальним завданням є формування ефективної системи

управління, з урахуванням сучасних принципів управління в готельному господарстві. Керівництву готельних підприємств потрібно так спланувати свою діяльність, щоб стало можливим за короткий проміжок часу вернутись до своєї звичайної діяльності, а також подалісвоєчасно зреагувати на проблеми, що виникають у процесі повсякденної роботи, передбачати наслідки управлінських рішень і якщо виникає необхідність, то швидко відреагувати та знайти рішення для завдання будь-якої складності.

Економічні та соціальні зміни, що спостерігаються в даний час, прогресуюча глобалізація і ринкова уніфікація підштовхують до інноваційного управління підприємством. Впровадження сучасних концепцій принципів управління дозволяє запобігати загрозам або використати несподівані можливості.

Питання організаційних технологій управління в готельних підприємствах досліджувала низка науковців, серед яких слід визначити: Агафонова Л., Байлик С.И., Бойко М.Г., Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч І.М. та інші. Зважаючи на сучасне положення галузі питання організаційних технологій управління готельним господарством та окремим підприємством залишається актуальним та вимагає проведення подальшої дослідницької діяльності.

Об'єкт дослідження – процес організаційних технологій управління готельним господарством.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо основ організаційних технологій управління готелем.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи технології управління готелем з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- уточнити сутність готельних послуг в Україні;
- дослідити економічний зміст управління готелем;

- виокремити особливості організаційних технологій управління готелем;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Гостинність», м. Київ;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю;
- здійснити оцінку організаційних технологій управління готелем «Гостинність», м. Київ;
- визначити основні напрями удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність», м. Київ.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

1.1 Сутність готельних послуг в Україні

За визначенням Ф. Котлера, «послуги – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод чи задоволень». Управління підприємством 21 століття передбачає розуміння та прийняття мінливості, різноспрямованості та багатогранності, де компетентність та одноманітність є стандартними і навіть прийнятими як незаперечні.

Готельна послуга - поняття складне та комплексне, вона сприймається суб'єктивно. Причина цього в її невловимості, хоча деякі послуги можуть включати і високовідчутні речові елементи.

Специфіка готельної послуги визначається особливостями та технологією обслуговування гостей. Процес надання готельних послуг складається з наступних етапів [8]:

- зустріч гостя при вході до готелю;
- реєстрація, оформлення документів та розміщення гостя;
- обслуговування у номері;
- обслуговування при наданні послуг харчування;
- задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче та фітнес - обслуговування;
- оформлення виїзду, проведення при від'їзді [10, с. 22].

Готельні послуги характеризуються такими факторами як: непостійність якості, нерозривність виробництва та споживання, нездатність до зберігання.

Послуга може бути готової, закінченої форми, вона формується під час обслуговування при тісній взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва та споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту

візду гостя до виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю.

Готельна послуга виробляється і споживається одному місці - місці обслуговування, а споживач сам стає частиною системи розподілу послуг. Гість вступає в контакт з обслуговуючим персоналом біля стійки порт'є, в номері, отже, готель повинен забезпечувати успішний контакт персоналу з клієнтом. Водночас гість зобов'язаний дотримуватись правил проживання та прийнятих норм поведінки у громадських місцях.

Невідчутність готельної послуги характеризується тим, що практично неможливо вивчити та оцінити її до отримання. Отже, внаслідок нерозривного взаємозв'язку надання та споживання багато видів готельних послуг є невіддільними від тих, хто їх надає.

Для зменшення мінливості послуг розробляються професійні стандарти галузі та стандарти обслуговування.

Для вирівнювання попиту та пропозиції готельних послуг застосовуються такі заходи:

- встановлення диференційованих цін;
- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- поєднання функцій персоналу [13, с.87].

Таким чином, особливості ринку готельних послуг, специфіка готельної послуги, особливості споживачів готельних послуг визначають специфічні особливості організаційних технологій управління готелем.

Готельні послуги - це дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням.

Готельні послуги складаються з основних і додаткових, які пропонують споживачеві перед заселенням. Основними послугами є проживання та харчування, що входить у вартість номера і надається згідно з укладеним

договором. Готельний номер це багатофункціональне приміщення, яке служить для: відпочинку, сну, роботи під час проживання гостей.

Заселення в готель найчастіше відбувається у вечірній і нічний час доби, а основною метою готелю є забезпечення сну. У готелях виділяються різні види номерів, які відрізняються площею, меблями, обладнанням, але не залежно від категорії кожен номер має забезпечувати: ліжко, крісло, загальне освітлення, нічний столик або тумбу, шафу для одягу, сміттєвий ящик, в кожному номері повинна бути інформація готелю і план евакуації [17, с.157].

У структурі готельного комплексу функціональна організація громадського харчування створюється з урахуванням категорії закладу. Згідно з національними стандартами з обслуговування готельної мережі в різних категоріях. Торгово-виробнича діяльність гастрономічної складової готелю охоплює: ресторан, готельно-ресторанний комплекс, бар, буфет, секцію прибирання внутрішніх приміщень і миття посуду, відділ обслуговування масових заходів

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна поділити на кілька основних етапів (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Етапи надання основних послуг готелю

Послуга	Характеристика
1	2
Інформація про надання комплексу послуг	<p>Етап надання інформаційних послуг у готелях - один з найважливіших і, часто,- визначальний. Надання інформації повинно при вертати увагу, викликати інтерес, збуджувати бажання скористатись (придбати) послугою, тобто здійснити вибір готелю, номера, терміну перебування та ін. Інформаційну діяльність слід проводити з дотриманням етики і такту, уважно і професіонально.</p> <p>Бронювання - це процес замовлення замовником готелю, основ них (додаткових) послуг у певному обсязі з метою їх використання в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів</p>

Продовження табл. 1.1

1	2
Бронювання місць	Бронювання місць у готелях, мотелях та інших засобах розміщень дозволяє персоналові краще підготуватися до обслуговування туристів, а туристам - більш раціонально провести дозвілля у відповідних центрах. В останні роки бронювання місць здійснюють не тільки організовані, а й неорганізовані туристи. Відмінність полягає в тому, що перші бронюють повні готельні послуги через посередницьку ланку, а другі – безпосередньо
Реалізація послуг	Реалізація основних послуг може здійснюватись як безпосередньо в готельному закладі, так і в спеціалізованих бюро та службах готельних підприємств або бюро подорожей. Реалізація основних послуг може бути: централізована; децентралізована; комбінована.
Зустріч і проводи гостей	<p>Зустріч і розміщення туристів у готелях передбачає: перенесення багажу; видачу ключів; супровід до номера. Разом із ключем видається візитна картка, яку називають «паспортом готелю», в якому вказано назву готелю, його адресу, категорію та ін. На звороті такого паспорта зображено схему району, де розташовано готель.</p> <p>Розподіл туристів за номерами здійснюється службою приймання готелю за участю керівника туристичної групи. Основні вимоги до процесу приймання та розміщення туристів: оперативність; чіткість; швидкість оформлення документації. До номерів гостей супроводжують службовці готелю, які повинні допомогти туристам перенести багаж і показати номер, познайомити з особливостями користування різними апаратами й устаткуванням.</p> <p>Служба приймання особливо увагу звертає на постійних гостей. Як правило, постійні гості реєструються додатково, дані карток, що їх вони заповнюють, використовують, коли є нагода, для того, щоб привітати їх з днем народження, різдвяними, іншими святами.</p>
Обслуговування під час перебування в готелі	Адміністрація готелю зобов'язана особливо дбати про якісне обслуговування, про дотримання строків переміни постільної білизни, рушників, чистоту. Завершальний етап надання основних послуг у готелі - оплата та від'їзд

Указані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяльності підприємства.

Початкова інформація про характер основних послуг міститься у назві, місцезнаходженні та категорії засобу розміщення. Інші відомості, такі, як: кількість і наявність вільних номерів; близькість до туристичних центрів і берегу моря; пільги, що надаються певним категоріям туристів з дітьми, туристи черпають із рекламних проспектів. Більш докладну інформацію туристи можуть одержати від туроператорів, тобто фірм, що здійснюють через мережу турагентів рекламу та збут турів.

Додаткові послуги - це ті, які не належать до основних, наприклад: басейни, спорт зали, конференц-зали, приміщення для ділових зустрічей, прокат автомобіля, послуги хімчистки, перукарні, кабінети масажу, косметологія і багато інших послуг. Замовлення послуг і оплата здійснюються споживачами додатково, відповідно до окремого договору [22].

Додаткові послуги - це обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю, замовляються та сплачуються споживачем додатково за окремим договором.

Додаткові послуги за загальними ознаками щодо задоволення попиту можна поділити на групи, а саме:

1) послуги для забезпечення комфортності перебування гостей у готелі та в районі їх тимчасового перебування:

- інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, розташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітніх установ);

- комунально-побутові (прання, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентаря тощо);

- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних

установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо);

- автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт транспортних засобів);

- продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо;

- прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо;

- зберігання кореспонденції, цінних речей;

2) послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну перебування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочистостях з нагоди національних свят тощо);

3) послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);

4) послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей - діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними інструментами, спортивним знаряддям, послуги особистих екскурсоводів, перекладачів, секретарів, забезпечення телексом, супутниковим зв'язком, комп'ютерним обладнанням тощо).

Готелі, що не можуть самотійно виконувати весь комплекс додаткових послуг, укладають договори на надання відповідних послуг із комунально-побутовими, транспортними, банківськими, торговельними підприємствами й закладами культури. Поряд з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як; обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові, послуги підприємств харчування та ін.

За способом надання додаткові послуги можуть бути платними та безплатними. До безплатних послуг належать: зберігання багажу в камерах схову, доставка телеграфної кореспонденції до номера; виклик швидкої допомоги; доставка до номера термометра, медикаментів першої необхідності;

побудка проживаючих у будь-який час; доставка до номера довідкової та сувенірної реклами, фірмових конвертів і паперу; зберігання грошей, цінних паперів; видання довідок про розташування та режим роботи пунктів побутового обслуговування та інших послуг [23, с. 212].

Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару можна виділити наступні: нематеріальний характер, обмежені можливості зберігання послуги, терміновий характер послуг, сезонний характер послуг, неорідність якості надання послуги (неповторюванність) (рис. 1.1):

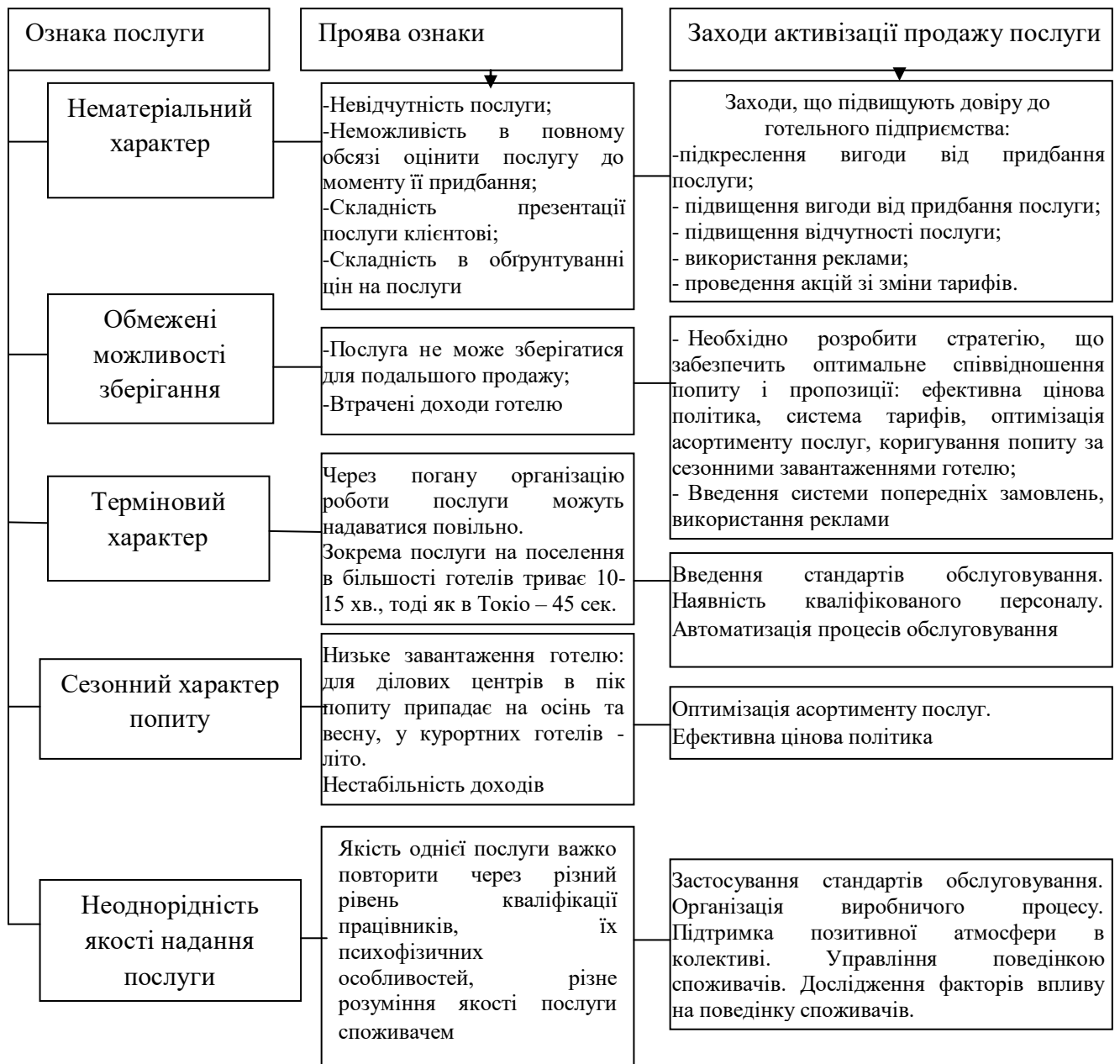


Рисунок 1.1 – Характерні особливості готельних послуг

Слід зазначити, що всі вищезазначені послуги взаємодоповнюються і сприймаються клієнтами як єдине ціле. Крім того, послуги, що виступають на одному ринку спеціальним продуктом, на іншому можуть бути додатковими.

Комплексний готельний продукт включає такі елементи та якісні характеристики, що створюють загальний імідж підприємства.

Отже, для забезпечення якості послуг, їх уніфікації (приведення послуг до однотипності – можливості їх однакової повторюваності) в готелях розробляються стандарти обслуговування.

Стандарт обслуговування – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів. Що повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх виробничих операцій. Стандарт обслуговування є ідеальною послугою (абстрактна теоретична модель сервісної діяльності), яка визначає формальні критерії оцінювання якості технології обслуговування в готелі, що оснований на маркетингових дослідженнях вимог споживачів до їх якості. Враховуючи спеціалізацію готелів, їх територіальну сегментацію, концепцію діяльності не можливо встановити єдині стандарти технологічних процесів. Тому кожний готель розробляє власну систему стандартів обслуговування, яка вивіряється роками, або використовує стандарти відомих готелів.

1.2 Економічний зміст управління готелем

Управління готельним підприємством – важливий вид фахової економічної діяльності, спрямованої на досягнення мети через раціональну організацію матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів зі застосуванням принципів, функцій і методів управління.

Мета управління – збереження конкурентних позицій у середовищі сфери гостинності, яка реалізується в підсумку в забезпеченні рентабельності підприємства. Рентабельності в готельній сфері досягають унаслідок розв'язання комплексу завдань: створення раціональної організації структури

управління; дієвого використання кадрового потенціалу; розвитку матеріально-технічної бази підприємства; ефективної організації технології обслуговування; широкого використання сучасних маркетингових досліджень, кооперації та спеціалізації.

Вирізняють такі підходи в організації управління готельним підприємством:

– процесуальний – прогнозує управління як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських функцій;

– системний – за цього підходу готельне підприємство розглядають як поєднання взаємопов'язаних елементів - людських ресурсів, структурних підрозділів, технології, управлінських рішень, зорієнтованих на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища;

– ситуаційний – передбачає застосування різних методів управління відповідно до обставин, що формуються в середовищі гостинності. Середовище гостинності мінливе та перебуває під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Це зумовлює зростання найефективнішого в певній ситуації методу управління [26, с. 212].

Для отримання конкретних результатів будь-якою діяльністю приватного чи державного підприємства потрібно управляти. Під управлінням розуміють цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із появою інших обставин.

Результатом виконання конкретних функцій управління, що здійснюється на основі загальних функцій є отримані методи управління. Методи, представляють собою способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Вони спрямовані на об'єкт управління (підприємство, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних структурних підрозділів та видів діяльності. Кожен з методів управління має свій зміст. Останній проявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення

гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Виділяють такі методи управління готелем:

- 1) економічні;
- 2) технологічні;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) адміністративні.

Кожний із вказаних методів управління зумовлений різноманітними чинниками. Так, економічні методи зумовлені економічними чинниками. За їх допомогою досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Методи управління використовуються з різним ступенем ефективності.

Управлінська діяльність на підприємствах готельного бізнесу є специфічним різновидом трудового процесу з функціональною неоднорідністю. У готельному господарстві функціональні аспекти управлінської діяльності відзначаються евристичністю, адміністративністю та операторністю [8].

Евристичність управлінської роботи у цій сфері у тому, що вона має виражений творчий характер, пов'язані з визначенням завдань, аналізом ситуацій, пошуком шляхів у вирішенні проблем.

Адміністративність управлінської праці у готельному господарстві полягає у цілеспрямованому впливі керівництва підприємств на діяльність підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань.

Операторність праці визначається виконанням стереотипних операцій, необхідні інформаційного забезпечення процесу управління.

Для того, щоб менеджмент підприємства забезпечував ефективну роботу з надання послуг проживання, система управління має бути конкурентоспроможною та мати певні характеристики: обмежена кількість рівнів управління; компактні підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями; виробництво послуг проживання та надання додаткових послуг

повинні бути орієнтовані на задоволення вимог споживача.

На підприємствах готельного бізнесу існує чітка ієрархія апарату управління, у межах якої місце кожного її члена чітко визначено відповідно до його статусу. У нижній щаблі ієрархії перебувають працівники зайняті безпосереднім виконанням виробничих процесів. До них належить виробничий персонал готелю, звані індивідуальні учасники трудового процесу. Керівництво їх діяльністю здійснює багатоповерхова піраміда менеджерів, у якій виділяють три рівні [22]:

- менеджери, які керують роботою лише окремих працівників та не контролюють діяльність інших менеджерів;

- менеджери, які керують роботою інших менеджерів. До їх обов'язків входить пошук методів вирішення найважливіших завдань, участь у складанні планів;

- менеджери вищої ланки, які відповідають за постановку глобальних завдань, формування стратегії розвитку, визначення пріоритетних напрямів діяльності та системи внутрішніх цінностей підприємства.

Функція управління підприємств готельного бізнесу реалізується через спеціальні функціональні обов'язки менеджерів.

По-перше, менеджери встановлюють цілі, визначають конкретні завдання кожної групи цілей і через доведення їх до інших працівників від роботи яких залежить досягнення цих цілей, які забезпечують ефективність діяльності підприємства.

По-друге, менеджери виконують організаційну функцію, аналізуючи діяльність і приймаючи рішення, необхідні досягнення цілей. Вони групують проблеми та підбирають працівників для їх виконання.

По-третє, менеджери підтримують постійні комунікаційні процеси у колективі з урахуванням мотивації та стимулювання, аналізу, оцінки та інтерпретації результатів роботи кожного працівника підприємства. Менеджери сприяють професійному зростанню працівників, включаючи себе особисто.

Функція менеджменту «організація» у готельному господарстві реалізується шляхом виконання окремих виробничих процесів у структурних підрозділах з урахуванням їх взаємодії. Надаючи основну послугу - послугу проживання, підприємства готельного бізнесу також надають додаткові платні та безкоштовні послуги.

При реалізації функції менеджменту «організація» на підприємствах готельного бізнесу дотримуються специфічних принципів, що відрізняють ці підприємства від підприємств інших сфер діяльності, а саме: принцип обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва. Зміст цього принципу полягає в тому, що функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва; принцип потенційних імітацій. Цей принцип стверджує, що тимчасове відсутність окремих працівників має переривати процес здійснення виробничих операцій; принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію технологічних процесів, зниження витрат на одиницю послуг, які пропонує підприємство тощо.

Реалізація зазначених принципів у діяльності підприємств дозволяє знизити витрати на виробництво послуг, на які припадає значна питома вага у загальній собівартості послуг готельного бізнесу. Використання у практичній діяльності принципів функції менеджменту «організація виробництва послуг проживання» підтверджує особливість та неординарність цієї галузі та її відмінність від інших сфер діяльності.

Вищенаведені результати дослідження свідчать про наявність дискусійних питань щодо визначення сутності категорії «економічного змісту управління готелем». Дослідження та аналіз наведених визначень даної категорії дозволяють зробити висновок, що трактування неоднозначні. Практично в усіх визначеннях відсутня думка про систематизаційний підхід до дефініції «управління готелем». Окрім того, важливою рисою організаційно-економічного забезпечення є взаємодія економічних суб'єктів.

Вважаємо, що визначальним базовим поняттям для з'ясування сутності організаційно-економічного забезпечення є поняття «механізм» у безлічі інтерпретацій в залежності від складових: економічні, політичні, правові, соціальні, культурні, інноваційні, інвестиційні механізми тощо, які будуть змінюватися, залежно від відносин власності й способів виробництва, застосовуваних у тій або іншій суспільній формації, кожний з яких є за своєю суттю механізмом управління в умовах змін, що відбуваються, відповідно до критерію динаміки.

1.3 Особливості організаційних технологій управління готелем

Розумне управління будь-яким підприємством є однією з найважливіших ланок у його розвитку, функціонуванні, отриманні прибутку та й взагалі запорукою успіху. Готельні підприємства не є винятками. Ефективне й раціональне розпорядження матеріальними та трудовими ресурсами має великий вплив на діяльність закладу і на якість послуг, які він надає. Тому для кожної людини, причетної до сфери управління у цій галузі, важливо знати про мінімальні доступні опції для удосконалення системи управління. Використання цих можливостей на практиці сприяє підвищенню якості послуг та покращенню конкурентоспроможності готелю в перспективі.

Управління всіма закладами розміщення в наш час неможливе без використання новітніх інформаційних технологій, що зумовлено стрімким зростанням розповсюдженості і популярності персональних комп'ютерів та Інтернету, які невинно проникають в повсякденне життя кожного з нас.

Управління готельними підприємствами - це професійне вміння раціонально та ефективно використовувати та організовувати роботу трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів закладу. Вдало налагоджене керівництво створює умови, що дозволяють підприємству досягти своєї основної мети - отримувати прибутки і забезпечувати своїх відвідувачів

послугами проживання, харчування та дозвілля [21 с. 64].

Організаційно-функціональна структура управління - це упорядкована система управлінських ланок, взаємопов'язаних між собою за принципом підкорення ланок, якими керують, власне, керуючим ланкам. Така система дозволяє ефективно розподіляти права та обов'язки між її підрозділами-учасниками та слідкувати за якістю виконання роботи.

Структурі управління готельних підприємств характерна певна вертикальна ієрархія, що передбачає існування трьох ланок: нижчої, середньої та вищої. До нижчої ланки відносяться представники технічного рівня управління - старші портьє, старші покоївки, старші офіціанти тощо. Вони організують роботу у своїх підрозділах, керуючись загальними вказівками та дорученнями, що надаються представниками вищих ланок [3, с. 126].

Середня ланка і являє собою буквальний, управлінський рівень, до якого відносять старших зміни, менеджерів відділів та служб. До їх обов'язків входить ефективне керівництво всіма підрозділами, координація діяльності працівників, пошук кадрів, розробка маркетингових заходів, розподіл ресурсів, моніторинг інформації щодо ринку послуг тощо.

До вищої ланки, або інституційного рівня управління, відносяться генеральний директор та власник готелю. Вони відповідають за організацію та направлення роботи персоналу в необхідних напрямках, за ведення та контроль звітів про фінансову та господарську діяльність закладу, організують профілактичні огляди приміщень, розробляють шляхи для покращення використання матеріально-технічної бази, загалом забезпечують та організують ефективну діяльність готелю.

Діяльність з управління підприємствами готельного господарства специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, менеджмент готелів ґрунтується на системі «людина - людина». У зв'язку з цим посилюються тенденції до зростання ролі персоналу в управлінні і, відповідно, збільшуються вимоги до врахування людського фактору. Менеджмент все

більше спрямовується на людину. За такою тенденцією значна увага має приділятися стилю управління, спільним цінностям персоналу, його причетності до управління. Як зазначають фахівці, в готельному менеджменті підвищується роль певних засад управління (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні засади управління готельним підприємством [12]

У кожному готелі, для повноцінної роботи, створюють різноманітні служби, кожна з яких виконує свої конкретні обов'язки і розгалужується ще на кілька підрозділів. До основних служб, обов'язкових для кожного готелю, відносять: службу управління номерним фондом, організації харчування, адміністративну, комерційну, технічну та допоміжні служби. Всі вони разом відповідають за мінімальний набір функцій, що відбуваються при обслуговуванні відвідувачів: бронювання, обслуговування, прийом, розрахунок, експлуатація номерного фонду, безпека.

Для забезпечення коректного функціонування всіх згаданих управлінських організацій, та операцій, що відбуваються між ланками, для комфортної та зручної взаємодії з гостями, існують різноманітні програмні

забезпечення - електронні системи управління готелями (ЕСУ) або HMS (Hotel Management Systems). Це сукупність бази даних підприємства та комплексу програмного устаткування для обробки інформації, що зберігається в цій базі даних. Ця система, у свою чергу, відноситься до класу систем управління нерухомістю - PMS (Property Management Systems), якими користуються не лише в готелях, а й ресторанах, магазинах, державних установах тощо [4, с. 27].

Такі системи автоматично виконують більшість рутинних зобов'язань - від комп'ютерного бронювання номерів, реєстрації, розміщення і виписки гостей, до управління номерним фондом, ведення бухгалтерії й фінансів. ЕСУ роблять управління готелем дуже гнучким, а керівництво - здатним оперативно реагувати на зміни ринку, передбачувати втрати та запобігати ним. Особливо корисними та необхідними такі системи є для готелів, які працюють мережею, адже програма дозволяє аналізувати діяльність підприємства з будь-якого боку, а не змушує задовольнятися підсумковими показниками, отриманими з розрізнених систем.

Україна значно відстає від своїх західних колег у питанні автоматизації. В більшості українських готелів електронні системи управління почали впроваджуватись ще в кінці минулого століття, але зараз вони використовуються лише частково, що призводить до зниження конкурентоспроможності та якості послуг готелю.

Найвідомішими ЕСУ в Україні та світі є «Logus HMS» (готелі «Premier», «Radisson», «Hyatt»), «Servio HMS» (готель «Reikarz»), «MICROS» (готелі «Sheraton», «Hilton», «Marriott», «Hyatt»). У кожному готелі є свої нюанси, під які треба підлаштовувати перелічені програми. Тому часто необхідно вкладати ресурси в консультації з експертами з питань розробки підходящих систем [5, с. 298].

Проте ефективність інвестицій в автоматизовані системи, зазвичай, виправдана, а визначають її за трьома основними показниками:

1. Досягнення конкурентної переваги.

2. Підвищення продуктивності роботи.
3. Продуктивне використання наявних ресурсів готелю.

При порівнянні минулих та поточних результатів у цих показниках визначають раціональність інвестування та підходящий тип устаткування для подальшого користування.

Загальна автоматизація управління готелю приносить найбільші вигоди за умови дотримання трьох основних етапів:

1. Автоматизація бізнес-процесів всередині готелю, що передбачає використання електронних систем управління, створення структурованої бази даних тощо.

2. Створення зовнішньої інформаційної системи, тобто інтеграція послуг готелю в мережі Інтернет, створення власного сайту, кооперація з туроператорами, сайтами для бронювання тощо.

3. Об'єднання Інтернет та Екстранет-систем в одну базу, тобто використання захищених від несанкційного втручання корпоративних мереж для обміну даних, представлення інформації та пропозицій діловим партнерам тощо [9].

Отже, в сучасному світі однією з головних запорок підтримання конкурентоспроможності готелю є інтеграція інноваційних технологій в управління закладом. Зараз, коли готельна сфера займає лідерські позиції в переліку галузей, що дуже стрімко розвиваються, існує безліч програм та додатків, які можуть якісно та доступно допомогти організувати управління, покращити рівень надаваних послуг, максимізувати ефективність та раціональність роботи. Їх використання є необхідним, адже економічні та функціональні вигоди від їх впровадження є беззаперечними. Головне - правильне інвестування в професійне обладнання та кваліфіковані кадри, що повноцінно налагодять роботу електронних систем управління.

До функцій служби прийому і розміщення входить: бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг,

стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. До обов'язків цієї служби входить також ведення і підтримання в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду. У великих готелях служба прийому і розміщення часто підрозділяється на відділи, що спеціалізуються на певних операціях [13, с. 136].

У службі прийому і розміщення є декілька посад: - службовець з прийому і розміщення гостей (черговий адміністратор), що оформляє гостей на проживання; - касир, що приймає оплату і виписує рахунок клієнтові; - порт'є, що відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готельного комплексу, а також за збирання, підшивку і збереження документації; - телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміською і міжнародною телефонними станціями, фіксує наявність телефонних розмов клієнтів з номерів, контролює їхню оплату, а також надає послуги з ранкової побудки на прохання клієнтів; - службовець з бронювання місць у готелі з веденням відповідної документації; - порт'є з видачі ключів та ін.

Готель комп'ютеризований, кожен співробітник СППР має право доступу лише до тих комп'ютерних даних, до яких він має безпосереднє відношення.

У зв'язку з комп'ютеризацією готельних комплексів усі дані, включені до бази даних комп'ютера, і будь-яка необхідна інформація легко витягається з пам'яті комп'ютера. Це значно спрощує роботу СППР. Департамент управління номерним фондом готельного комплексу здійснює бронювання номерів (повідомляє про це потенційним гостям), забезпечує гостинний прийом гостей (чистий хол готельного комплексу, прибрані номери, ввічливе поводження з клієнтами).

У готелі постійно функціонує система запобігання або ліквідації надзвичайних ситуацій. Як правило, в години роботи готелю персонал повинен бути завжди готовий надати проживають необхідну інформацію з певної теми. При спілкуванні з мешканцями персонал стежить за своєю поведінкою і зовнішністю і в разі звернення за допомогою ввічливо і коректно надавати її.

Інформація для проживаючих надається в зручній формі. Крім правил користування послугами, які повинні вказуватися чітко, ввічливо і з урахуванням безпеки проживають, в інформації містяться короткі і лаконічні дані про місцеві визначні пам'ятки і місцях для відпочинку або проведення часу [11].

Робота з телефонними дзвінками, факсимільними повідомленнями і листами ведеться постійно. Особливу увагу приділено випадкам виникнення мовного бар'єру між клієнтом і готелем. Для проживаючих і новоприбулих існує система попереднього замовлення місць. Система бронювання забезпечена там, де це можливо. Наявність інформації про найближчі готель, розташований в інших місцях, правила реєстрації та прийому замовлень в них також вказана обов'язково. Місце в готелі гарантується і зберігається тільки за умови повної передоплати, виробленої клієнтом. Попереднє бронювання без передоплати зберігається тільки до 18.00 годин дня передбачуваного приїзду клієнта, якщо інше не обумовлено між сторонами.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Україні, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ГОСТИННІСТЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Гостинність», м. Київ

Готель «Гостинність» розташований у мальовничій частині міста Києва, біля ст. метро «Дарниця». Недалеко знаходиться Міжнародний Виставковий Центр, поруч парк Перемоги, де є річка і озеро.

Готель «Гостинність» готовий прийняти мандрівників і мешканців міста, забезпечити їм комфортне проживання в затишних номерах. У кожному номері є необхідні меблі, телевізор (кабельне ТВ), косметичні набори, Wi-Fi-доступ. Обладнана індивідуальна опалювальна система.

Загальні послуги готелю «Гостинність»:

- бар;
- інтернет;
- конференц-зала;
- оздоровлення;
- перукарня;
- пральня;
- розваги, спортивні розваги;
- ресторан;
- обслуговування номерів;
- трансфер в/з аеропорту;
- басейн, критий басейн [18].

Номерний фонд представлений таким чином:

- 1) Одно- і двомісний євро-тренд. Затишний однокімнатний номер з

односпальними ліжками, площею 12 кв.м. Номер блочного типу - 1 санвузол на 2 номери.

2) Стандарт двомісний. Зручний однокімнатний номер з можливістю додаткового місця, площа - 45 кв.м. Комплектацію доповнює фен. Обладнаний душ, санвузол.

3) Напівлюкс . Комфортний номер для двох з можливістю додаткового місця. Площа становить 45 кв.м. Комплектацію доповнює фен. Обладнаний душ, санвузол.

4) Люкс двокімнатний . Висококласний двомісний номер площею 90 кв.м. Номер кондиціонований, є фен. Обладнана ванна кімната, санвузол.

Частота прибирання - за потребою, заміна постільної білизни - 1 раз на 3 дні.

Харчування здійснюється у ресторані готелю.

Проїзд: Від станції метро «Дарниця» маршрутне таксі № 600,221,476 (зупинка на вимогу).

Від станції метро «Чернігівська» трамвай № 22,23,28,33,35 до зупинки «Пр-т Алішера Навої».

Житлова частина готелю «Гостинність» спроектована за прямокутною формою плану. Прямокутна форма плану застосовується в будівлях готелів різної поверховості та протяжності. На основі прямокутних планів зазвичай створюють лаконічні об'єми будівель у формі паралелепіпеда, яка вважається найбільш ефективною формою.

Блок житлових кімнат готелю «Гостинність» спроектовано у формі У, приміщення ж загального призначення знаходяться на першому поверсі позаду цього блоку.

Входи (головний та службовий) розміщені по периметру за принципом найкращого вирішення проблеми пересування.

Житлові поверхи готелю «Гостинність» спроектовані з урахуванням двостороннього використання коридору. Безпосередньо до коридору прилягає

смуга санітарно-ванних вузлів і холів. Вид з вікна має важливе значення для готельних об'єктів, призначених для відпочиваючих, саме тому вікна номерів виходять на паркову зону. Всі номери мають балкони.

В облицюванні готелю «Гостинність» передбачено використання оздоблювального природного каменю.

Безпосередньо фасад будівлі готелю облицьовано штучним каменем світло-коричневого кольору та піщаником для відтворення асоціацій спокою та комфорту в разі відпочинку у даному готелі. Вхідні автоматичні двері виконані з металопластику «під дерево», що вдало сполучається із зовнішнім виглядом фасаду споруди. Сходи облицьовано декоративною плиткою, поручні – метал. Доріжки біля готелю вимощені тротуарною плиткою. Озеленення навколишньої території вирішено шляхом висадження вічнозеленої трави канадського виробника та квітів-багатолітників. Штучне освітлення території забезпечують ліхтарі по периметру.

Вестибюль готелю виконаний у стилі, що відповідає загальній концепції закладу. Стіни та стелі облицьовані штучним каменем світло-коричневого кольору та оздоблені світлою фарбою, підлога – коричнева плитка.

Номери готелю «Гостинність» відповідають єдиній концепції. Шпалери у номерах категорії стандарт мають блакитне забарвлення, напівлюксів – блакитне з білим, люксів – блакитне з білим та світло-коричневим. М'які меблі в номерах виконані у світло-молочних кольорах, постільна білизна, рушники – однотонні білі. Інші меблі виконані з високоякісного матеріалу «під дерево».

Підлога – килимове покриття синього кольору. Санвузли облицьовані блакитною плиткою – однотонною та з морською тематикою. Сантехніка – білого кольору. Підлога – кахель. Освітлення – верхнє централізоване та точкове бокове.

Що стосується ресторану готелю, то відзначимо, що зал ресторану вирішено у загальному стилі закладу, тому в інтер'єрі також присутні світлі тони, яскраве освітлення.

Стіни облицьовано штучною плиткою білого, блакитного та синього кольорів, в стінах мають місце декоративні ніші, в яких виставлені декоративні елементи. Підлога залу – декоративна плитка світлого бежевого кольору. Скатертини і серветки – бежевого кольору, стільці – м'які, світло-коричневого кольору. Освітлення – верхнє централізоване.

Цільова аудиторія готелю – споживачі туристичних послуг з рівнем доходів середнім і вище середнього. Режим роботи готелю – цілорічний та цілодобовий.

Концепцію діяльності готелю наведемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Концепція готелю «Гостинність»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Тип	Сімейний готель
Номерний фонд	20 номерів
Місце знаходження	м. Київ, вулиця Генерала Жмаченка, 26
Форма власності	Приватна
Організаційна структура управління	Лінійно-функціональна
Споруда готелю	Нова будівля
Архітектурна унікальність	-
Стиль дизайну	Класицизм
Контингент споживачів	Туристи віком від 28 років, які здійснюють ділову або туристичну подорож у Бучу; організовані туристичні групи; корпоративні замовники
Послуги	Інтернет, Парковка, Трансфер, Ліфт, Екскурсійні програми, 24 години, Адміністратор, Цілодобова охорона
Особливості обслуговування визначеного контингенту споживачів	Орієнтація на надання якісних послуг рекреаційної спрямованості
Інфраструктура	Ресторан, Бар, Сауна, Конференц-зала.
Режим роботи	Цілорічний, цілодобовий

Отже, концепція досліджуваного готелю – сімейний готель в м. Київ.

Організаційна структура управління готелем «Гостинність» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1– Організаційна структура управління готелем «Гостинність»

Організаційна структура формується в результаті горизонтального та вертикального розподілу праці в системі управління підприємством. Фізична особа-підприємець одноосібно визначає загальні засади та організаційну структуру управління. В господарських товариствах визначення зазначених питань регламентується законодавством та Статутом товариств.

В ході управління готелем «Гостинність» пропонується обрати стратегію помірних цін. Стратегія помірних цін буде обрана готелем з точки зору

створення собі іміджу стабільного виробника і постачальника готельних послуг, і в результаті використання помірних цін буде досягнутий впевнений стабільний розвиток досліджуваного підприємства.

Характеристику основних служб, які входитимуть до організаційно-функціональної структури управління готелем наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад основних та додаткових служб сімейного готелю «Гостинність»

Назва служби	Основні функції
Адміністративна служба	<ul style="list-style-type: none"> – адміністративні функції – робота з кадрами – бухгалтерія
Служба прийому і розміщення	<ul style="list-style-type: none"> – продаж номерного фонду (збір даних про його використання); – приймання гостей, їх реєстрація і розміщення; – створення і ведення карток гостей; – оброблення замовлення на бронювання; – надання різноманітної інформації; – підготовка платіжних документів за послуги і розрахунок гостя; – координування всіх видів послуг, які надаються гостям.
Служба експлуатації номерного фонду	<ul style="list-style-type: none"> – прибирання житлових та побутових приміщень – надання додаткових послуг тощо
Служба ресторанного господарства	<ul style="list-style-type: none"> – надання харчування відповідно до тарифу «сніданки» – обслуговування в номерах
Інженерно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за технічним станом устаткування, обладнання, автоматики тощо
Служба безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – організація охорони закладу та забезпечення безпеки перебування гостей
Служба додаткових послуг	<ul style="list-style-type: none"> – бізнес-обслуговування; більярд; спа-центр; організація екскурсій; парковка; замовлення квитків; обмін валют; сейф.

В готелі передбачено основних сім груп приміщень, які поєднані між собою як службовими проходами, так і проходами для гостей готелю.

Практично між усіма групами приміщень має місце зворотній комунікаційний та потоковий зв'язок, що забезпечує максимально ефективну роботу служб, що обслуговують ту чи іншу групу приміщення, а також забезпечують легкість та зручність пересування гостей готелю між основними та додатковими групами приміщень.

Моделювання сервісно-виробничого процесу в готелі «Гостинність» передбачає розроблення наступних завдань: визначення основних та додаткових послуг; моделювання основного технологічного процесу виробництва готельних послуг; моделювання основного технологічного процесу споживання готельних послуг; визначення складу основних та додаткових служб засобу розміщення; визначення кількості обслуговуючого персоналу; визначення складу приміщень засобу розміщення та їх характеристика (рис. 2.2).

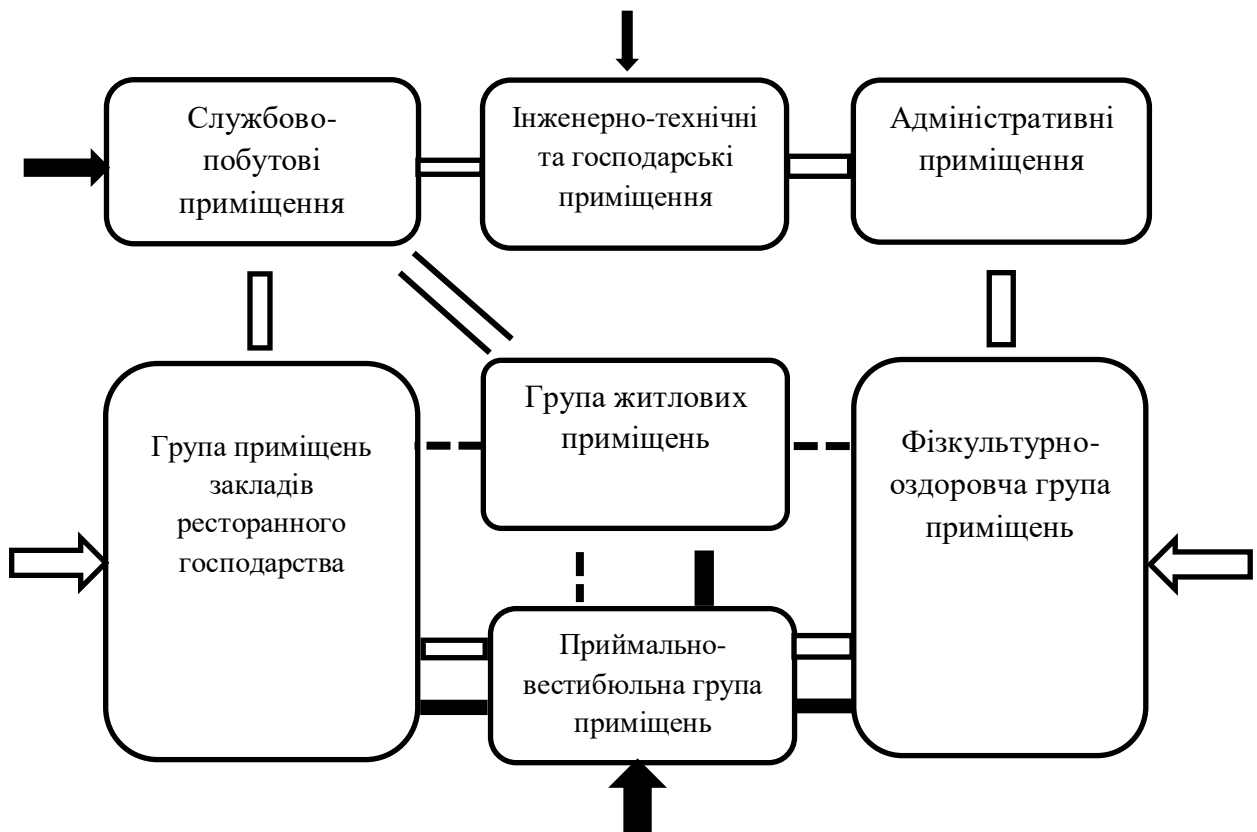


Рисунок 2.2 – Функціональна схема засобу розміщення

➡ – постійно діючий вхід; ⇨ – вхід періодичної дії; — основні проходи для мешканців готелю; ◻ – службові проходи; - - - додаткові проходи для гостей.

Основною метою управління трудовими ресурсами підприємства є забезпечення оптимальних витрат на формування та утримання персоналу при максимально можливих результатах від його використання.

У штатному розкладі виділяється три основних груп працівників:

- адміністративно-управлінський персонал.
- виробничий персонал.
- допоміжний персонал.

Чисельність і склад адміністративно-управлінського персоналу залежить від обсягу господарської діяльності і специфіки готелю.

Штатний розклад є основою для розробки планового фонду основної заробітної плати, яка складається з виплат за посадовими окладами, доплат та надбавок. Розробку плану з праці апартамент-готелю «Гостинність» категорії 4 зірки на 20 номерів у Деснянському районі м. Києва пропонується здійснювати з урахуванням кваліфікації робітників та характеру робіт, що виконуються.

Серед додаткових послуг, які пропонує готель, слід назвати:

1) послуги SPA-центру, який можуть відвідувати як гості готелю, так і інші відвідувачі. У вартість номеру готелю входить безкоштовне відвідування з 8.00 до 13.00. SPA-центр працює цілодобово. Має інтер'єр в стилі тропічного острова. Послуги SPA-центру: турецький хаммам, фінська сауна, купіль, басейн, масаж, кімнати відпочинку, ресторан/бар, караоке;

2) перукарня готелю «Гостинність» надає наступні послуги для гостей: стрижки, зачіски; фарбування волосся; біозавивка волосся; манікюр (європейський, класичний, SPA-манікюр); педикюр (класичний, SPA-педикюр); візаж (денний, вечірній, весільний); масаж; косметологія особи;

3) тренажерний зал у стилі «Hi-Tech», обладнаний тренажерами «X-Line», надаються свіжі рушники, шафки під ключ, душові. Відвідування тренажерного залу входить до вартості проживання. У залі представлені різні моделі спортивних тренажерів: кардіо-тренажери (бігові доріжки), блокові, важільні, вільні ваги (млинці, гантелі, штанги). Працює інструктор.

Таким чином, готель «Гостинність» надає широкий комплекс послуг: ресторан, бар, конференц-зал, оздоровчий центр (SPA-центр, перукарня, тренажерний зал).

Отже, готель «Гостинність» розташований у столиці України, його місцезнаходження поруч з пам'ятками культури та центрами дозвілля. Послугами готелю частіше користуються туристи. Номерний фонд, основні та додаткові послуги готелю мають високу якість, що дозволяє сформувати постійних клієнтів готелю.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю

Сучасне економічне та маркетингове середовище готельних підприємств з кожним роком стає більш насиченим різними факторами, які викликають ризик в діяльності готелів. Готельне підприємство має здійснювати з періодичністю аналіз середовища для встановлення факторів середовища, що викликають ризики, та враховувати їх вплив при управлінні готелю (в управлінні ресурсами в першу чергу) та побудові виробничої програми.

Здійснено аналіз готелю «Гостинність», що передбачало оцінку виробничої програми підприємства. Для цього здійснено аналіз за наступними зрізами:

1) Виробничо-технічний зріз: план наданих послуг, ефективність використання номерного фонду тощо.

2) Організаційний зріз включає оцінку організаційної структури, системи управління та рівень менеджменту; розподіл прав та відповідальності; організаційну культуру тощо.

3) Кадровий зріз охоплює кваліфікаційний та кількісний склад працівників; плинність кадрів; оцінку результатів праці та стимулювання;

4) Маркетинговий зріз охоплює всі ті процеси, які пов'язані з реалізацією продукції: частка ринку та конкурентоспроможність.

Для виконання цього завдання було проведено аналіз ефективності експлуатації номерного фонду готелю, що передбачено виробничою програмою на 2020-2022 рік.

Оцінка ефективності експлуатації номерного фонду готелю передбачає розрахунок експлуатаційної програми готелю за період 2-3 роки. Експлуатаційна виробнича програма готелю – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Для аналізу експлуатаційної програми готелю використовують як натуральні, так і вартісні показники. У готельному господарстві натуральним показником є кількість номеро-діб, наданих гостям готелю. Розрахунок основних показників експлуатаційної програми виконано у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Гостинність»

Показники	2020 рік	2021 р	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1. Одноразова місткість, місць	93	93	0	0
2. Кількість номеро-діб, всього	33945	33945	0	0
3. Кількість простоїв, номеро-діб	63	50	-13	20,79
4. Планова потужність, нд.	652	651,8	-0,2	7,59
5. Коефіцієнт завантаження, %	22,67	38,67	16	70,58
6. Кількість номеро-діб наданих, н-д.	4220	12279	8059	191
7. Середній тариф, грн	3156	3156	0	0
8. Плановий дохід від реалізації, грн.	13318386	8754602	25436216	190,9857

Джерело: укладено автором

Для заповнення таблиці 2.3 виконано наступні розрахунки:

1) Одноразова місткість розрахована як сума добутків кількості номерів кожної категорії на число постійних місць у кожному з них з табл. 2.3: $(5*1)+(7*2)+(15*2)+(5*4) + (8*3)= 93$.

2) Кількість номеро-діб всього розрахована як добуток кількості номерів на тривалість експлуатації за певний період (рік):

$$93 * 365 = 33945.$$

3) Кількість простоїв у 2020 році дорівнювала 63 номеро-днів, а у 2021 році 50.

4) Планова потужність:

$$\text{у 2020 році } 33945 - 63 = 33882 : 52 = 652.$$

$$\text{у 2021 році: } 33945 - 50 = 33895 : 52 = 651,8.$$

5) Коефіцієнт завантаження:

$$\text{у 2020 році } 82125 / 18615 * 100\% = 22,67\%;$$

$$\text{у 2021 році: } 82125 / 31755 * 100\% = 38,67\%.$$

6) Середній тариф розраховується як відношення суми добутків кількості номерів кожної категорії на їх вартість до загальної кількості номерів: у 2020-2021 рр. – 3156 грн.

7) Плановий дохід від реалізації за добу розраховується як кількості номеро-днів наданих на середній тариф:

$$2020 \text{ р.: } 4220,021 * 3156 = 13318386 \text{ грн.};$$

$$2021 \text{ р.: } 12279,66 * 3156 = 38754602 \text{ грн.}$$

Отже, за даними табл. 2.3 можна визначити, що у 2020 р. була зовсім великою кількістю простоїв, що обумовлено пандемією коронавірусу. Через це скоротилась планова потужність. За підсумками 2022 року показники покращились: скоротилась кількість простоїв на 13160 номеро-днів (або на 20,69%) порівняно до показника 2020 року.

Коефіцієнт завантаження склав у 2020 р. до 22,67% і 38,67% у 2021 році. Тобто за підсумками 2021 року він зріс на 16 відсоткових пунктів.

Кількість наданих номеро-днів з урахуванням коефіцієнту завантаження у 2021 році склала 38,67 що на 16 більше, ніж у 2020 році.

За скорочення кількості наданих номеро-днів плановий дохід від реалізації послуг готелю на добу у 2020 році склав 13318386 грн., у 2021 році він зріс на 2543621 грн. і склав 38754602 грн. Отже, у 2020 році, показники експлуатації номерного фонду готелю «Гостинність» були гіршими, ніж у 2021 році.

Основна причина – спалах covid-19. Дохід готелю обумовлений завантаженням номерного фонду і цінами на надані основні та додаткові послуги. Прибуток від експлуатації номерного фонду є основним для готелю поруч з прибутком від діяльності закладів харчування готелю та від реалізації додаткових послуг.

З метою оцінки зовнішньої структури виробництва використовують методику PEST-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз виробництва (макроекономічне середовище)

Група факторів	Фактор	Опис
Р (політичні)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика 	Група факторів, які залежать виключно від політичної ситуації в країні
Е (економічні)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси 	Група факторів, яка також здебільшого залежить від економічного становища в державі
S (соціальні)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів 	Група факторів, яка віддзеркалює соціальне становище в державі
Т (технологічні)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти 	Група факторів, яка акумулює стан наукового розвитку окремої галузі

Розрахунки проводяться за конкретними варіантами пропозицій і сценаріями розвитку подій (песимістичний, найбільш імовірний та оптимістичний). На основі проведених попередніх визначень формується ступінь та міра ризику втрат вкладених коштів, а також коефіцієнт варіації настання події; відповідним чином проводиться оцінка ступеню та міри ризику запланованого прибутку. Всі результати розрахунків розміщуються в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
Загрози			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища має проводитися в процесі всебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг стосовно

конкурентів.

В досліджуваному підприємстві саме організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством.

До адміністративного персоналу належать директор та керівники відділів. Кількість персоналу складає 23 особи.

Відділ кадрів проводить кадрову роботу: прийом, набір, атестацію персоналу, заходи з адаптації персоналу, заходи з навчання персоналу (веде облік з періодичності навчання та підвищення кваліфікації персоналу), ведення графіку робочого часу.

Відділ бухгалтерії очолює головний бухгалтер, якому підпорядковано 2 бухгалтера. Відділ веде бухгалтерський облік, складає світність (податкову та статистичну), веде управлінський облік, здійснює аналіз господарської діяльності, надає результати аналізу надає директорі для виробітки та прийняття управлінського рішення.

Відділ маркетингу проводить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробляє маркетингову цінову політику, маркетингову стратегію, здійснює стратегічний маркетингове дослідження ринку готельних послуг; результати аналізу представляє директорі для виробітки та прийняття управлінського рішення щодо маркетингової цінової політики, вдосконалення комплексу маркетингу (продукт-товар-просування).

До функцій служби бронювання відносять: приймання заявок і їхня обробка; складання необхідної документації (графіків заїзду щоденно, за тиждень, за місяць, за квартал, за рік), карти руху номерного фонду. Прийом заявок здійснюється по телефону, факсу, поштою, за допомогою комп'ютерних систем бронювання, через сайти бронювання.

Служба прийому, розміщення та обслуговування. До найважливіших функцій служби прийому відноситься вітання гостей і виконання необхідних формальностей при його розміщенні. До функцій служби прийому і розрахункової частини відносяться також розподіл номерів і облік вільних

місце у готелі, виписка рахунків.

Служба обслуговування. З погляду гостей служба обслуговування є найважливішою в готелі, тому що персонал саме цієї служби працює з клієнтами в постійному контакті і виконує всі функції, зв'язані з їх безпосереднім обслуговуванням. Очолює службу обслуговування старший менеджер, якому підлегли покоївки, швейцари, коридорні, підносики багажу, консьєржі, ліфтери, водії тощо.

Служба експлуатації номерного фонду. Найважливішою функцією служби експлуатації номерного фонду є підтримка необхідного рівня комфорту і санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також суспільних приміщень (холів, фойє, переходів, коридорів). По чисельності зайнятого персоналу ця служба є самою великою службою готелю. Як правило, тут працює до 50% усіх службовців готелю.

Службу експлуатації номерів очолює менеджер, якому підлегли покоївки, чергові по поверсі, стюарди і деякі інші категорії працівників. Основним обов'язком покоївок є прибирання номерів, незалежно від того, зайняті вони чи вільні. Прибирання номерів буває щоденним; після виїзду проживаючого; генеральним. Щодня покоївка виконує поточне і проміжне збирання номерів.

Оперативне управління готелем здійснюється директором. Директору підпорядковуються всі служби готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готелю «Гостинність».

Досліджуючи організаційну структуру готелю «Гостинність» можна зробити висновок, що вона – лінійно-функціональна. На досліджуваному підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник. Готель має певний перелік відділів, які забезпечують нормальне і безперервне функціонування готелю.

Діяльність готелів безпосередньо залежить від факторів зовнішнього середовища, від дій конкурентів та основних тенденцій розвитку галузі гостинності, зокрема до них можна віднести появу на ринку міжнародних готельних мереж; активний розвиток мережі малих підприємств та альтернативних готельних форм (хостели); активний попит на послуги готелів 2–3* та квартир подорожчачим; впровадження у галузь гостинності нових комп'ютерних технологій.

За таких тенденцій готель «Гостинність» має надавати конкурентоспроможний продукт, який можна створити тільки в тому випадку, якщо готель розуміє, як змінюється спосіб життя, які вигоди очікують споживачі від готельних послуг, структура споживання послуг, рівень освіти споживачів, склад сім'ї. Усе це дає основу формування інноваційного продукту. При формуванні готельних продуктів необхідно враховувати тенденції в житті споживачів, а саме їх прагнення оздоровлення та комфорту, на підставі чого створюються привабливі додаткові продукти. Одним із актуальних питань розвитку готельного бізнесу є досягнення конкурентних переваг.

Проведено SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Гостинність». На основі даних щодо первинної інформації про готель та проведених розрахунків розроблено SWOT-аналіз готелю «Гостинність» (табл. 2.6).

Завдяки SWOT-аналізу головними проблемами готелю «Гостинність» є нерозвинута рекламна кампанія у мережі Internet та відсутність комплексної системи управління комунікаційною діяльністю.

Підприємству для розвитку слід розвивати свої конкурентні переваги, надавати увагу кваліфікації персоналу. Від кваліфікації персоналу залежить якість обслуговування клієнтів. Оскільки аспект якості обслуговування є основою у готельному бізнесі, то саме якість буде основною конкурентною перевагою у цій сфері.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Готель «Гостинність»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Досвід роботи у сфері готельних послуг. Позитивний імідж готелю європейського класу. Порівняно низькі ціни для даного цінового сегменту. Наявність спеціалізації (“готель для “ділових людей” з рівнем доходів вище середнього, що цінує економію часу і зручності за помірну ціну”). Гнучка цінова політика з урахуванням категорії номерів. Наявність постійних відвідувачів і партнерів. Спрощена система бронювання номерів через Інтернет.</p>	<p>Відсутність аналізу інформації про споживачів Пасивна роль маркетингу (нерозвинений відділ маркетингу, слабка політика просування готельних послуг) Відсутність аналізу ступеня впливу реклами на клієнтів Нерозвинута рекламна кампанія у мережі Internet Нерозвиненість засобів комунікацій Низька швидкість ухвалення рішень Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку підприємства Скорочення рекламного бюджету у зв’язку з кризовою ситуацією в Україні</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на послуги у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Залучення іноземних інвесторів з метою розширення сфери послуг. Розширення асортименту можливих послуг. Розвиток договірних відносин із суміжниками та посередниками (укладання договорів з туристичними агенціями, перевізниками) Підтримка Державної туристичної адміністрації участі підприємства у міжнародних симпозіумах, виставках, фестивалях, конкурсах. Співпраця щодо залучення клієнтів із керівництвом виставкового центру “Експоцентр” Формування позитивного образу підприємства за допомогою широкого поширення інформації у ЗМІ.</p>	<p>Нестабільність законодавчої бази підприємницької діяльності. Гостра конкурентна боротьба не стільки між готельними підприємствами та рівнем їх обслуговування, скільки між їх іміджами. Зростання кількості невеликих приватних готелів, що швидко реагують на зміну потреб споживачів.</p>

Джерело: укладено автором

Отже, практично будь-який сучасний готель повинен прагнути перевищити очікування своїх споживачів на рівні обслуговування, згідно з класифікацією. Якість обслуговування залежить від співробітників-професіоналів, які працюють на процвітання готелю і кожен із співробітників робить свій внесок у якість обслуговування. Кваліфікований персонал може

справити гарне враження у споживача послуги, створити комфортні умови, в яких він відчуватиме і бачитиме бажання допомогти з боку персоналу – все це створює атмосферу гостинності та значну конкурентну перевагу, яку буде важко запозичити конкурентам.

2.3 Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність», м. Київ

Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність» доцільно провести починаючи з аналізу організаційних технологій управління готелями конкурентів. Проведемо бальну оцінку конкурентів в таблиці 2.6.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка організаційних технологій управління готелю «Гостинність» та його головних конкурентів

Критерії	Конкуренти		
	Готель «Гостинність»	Апартаменти Check-in	Апартаменти DeMar Fresh
Застосування інноваційних та інформаційних технологій (1-5 балів)	4	4	4
Широта зацікавленої аудиторії (1-5 балів)	3	5	2
Візуалізація сайту (1-5 балів)	4	4	4
Популярність готелю (1-5 балів)	3	3	3
Асортимент послуг (1-5 балів)	3	5	4
Якість обслуговування (1-5 балів)	4	3	3
Результат: ефективність організаційних технологій управління	21	24	20

Сильні та слабкі сторони представлення учасників бізнесу в сфері

готельного бізнесу в соціальних мережах узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Сильні та слабкі сторони представлення учасників бізнесу в сфері готельного бізнесу в соціальних мережах

№	Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Маркетинг в соціальних мережах	позитивний імідж компаній; значна частка ринку; використання сучасного інструментарію створення медіа продукту - онлайнві стрічки новин, новинні Інтернет-портали, онлайн-статті; наявність власних ресурсів в мережі Інтернет	відсутність Інтернет розсилки інформації про медіа продукти та послуги компанії, а також розсилки персональних рекламних звернень серед постійних клієнтів
2	Якість контенту	виробництво якісної медіа продукції наявність власних роликів; наявність власного сучасного контенту.	Відсутність професійного підходу до розробки контенту
4	Організація реклами в соціальних мережах	наявність довгострокових перспектив розвитку, що полягають у зміцненні лідерських позицій	Відсутність представлення в сучасних трендових соціальних мережах: Тік Ток

Джерело: побудовано автором

Таким чином, готель «Гостинність» займає достатньо стабільну позицію на ринку готельних послуг у виявленому сегменті. Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність» показала, що все ж таки на сьогодні вони потребують певних удосконалень. Наприклад, недостатнє використання інформаційних технологій в діяльності готелю.

У міру розвитку готельний комплекс може зіткнутися з серйозними проблемами:

- старі методи управління приносять все більше невдач;
- контроль вимагає більшої кількості персоналу, додаткових витрат і складності управління;
- узгодження рішень займає все більше часу, дані рішення або втрачені, або дуже пізно;
- кількість фінансових операцій і рішень перевищує межі, коли причини певних кінцевих результатів вже не зрозумілі.

При виборі та впровадженні системи необхідно вирішувати технічні, адміністративні та організаційні завдання. Система повинна проектувати схему взаємодії між модулями та робочими станціями автоматизації відповідно до вимог і технічних можливостей користувача.

Найважливішими параметрами інформаційної системи є надійність, масштабованість, безпека, тому при створенні таких систем використовують архітектуру клієнт-сервер. Ця архітектура дозволяє розділити роботу між клієнтською і серверною частинами системи, забезпечуючи розвиток і вдосконалення залежно від характеру завдання.

Останніми роками спостерігається постійне зростання попиту на клієнт-серверні програми з більшими можливостями обліку та управління, ніж файлові серверні системи в обробці великих даних, здатністю створювати розподілені системи та адекватною інтеграцією.

Наявність мережі дозволяє працівникам готельного комплексу витратити менше часу на повсякденну роботу, тим самим підвищуючи їх продуктивність.

Надсилайте ділові нотатки електронною поштою, щоб менеджерам не довелося їх друкувати, копіювати та розповсюджувати. Електронна пошта забезпечує майже миттєве спілкування та відповіді. Використовуючи веб-додатки, такі як системи керування базами даних і електронні таблиці, співробітники можуть працювати разом, не залишаючи робочого місця, незалежно від того, де знаходиться користувач або програма. Це може значно пришвидшити роботу.

Наявність мережі дозволить співробітникам готельного комплексу спільно використовувати досить дорогу периферію, таку як лазерні принтери, резервне обладнання, комунікаційне обладнання. Це знижує витрати на одного користувача та забезпечує доступ до великої кількості співробітників. Об'єднання персональних комп'ютерів у мережу значно знижує адміністративні витрати.

Наприклад, якщо менеджер вирішує оновити програму до нової версії, він повинен лише внести зміни до її спільної копії, а не вносити зміни на кожному робочому місці.

Простота управління мережею означає підвищення продуктивності персоналу, відповідального за її операції. Це особливо важливо для невеликих підрозділів готельних комплексів, оскільки управління часто поєднується з іншими обов'язками.

Це особливо важливо для невеликих підрозділів готельних комплексів, оскільки управління часто поєднується з іншими обов'язками. Чим менше часу керівник витрачає на повсякденні операції, тим більше часу він може присвятити вирішенню завдань, важливих на даний момент для підрозділу, що в кінцевому підсумку підвищує прибутковість готельного комплексу. Для керівників однією з найважливіших функцій інформаційної системи підприємства є модуль управлінського обліку та фінансового контролю. Кожен функціональний відділ можна визначити як центр фінансового обліку, керівник якого несе відповідний рівень фінансової відповідальності. Це, в свою чергу, збільшує відповідальність цих керівників і надає керівникам вищого рівня ефективні інструменти для чіткого контролю за виконанням індивідуальних планів і бюджетів.

За наявності інформаційної системи відповідальна особа може без тимчасових затримок та зайвих зв'язків передачі отримувати актуальну та достовірну інформацію про всі частини готельного комплексу. Крім того, інформація подається керівнику «з листа» у зручній формі за відсутності

людських факторів, які можуть упереджено або суб'єктивно інтерпретувати інформацію, що передається.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління готелем вимагає великих інвестицій. Оцінка економічної доцільності інвестицій є дуже складним завданням, тим більше, що нові технології набуваються не лише для зниження витрат на оплату праці, а й для покращення якості та обсягу послуг, скорочення термінів виконання нових послуг та підвищення гнучкості сервісу.

Враховуючи, що деякі з цих переваг безпосередньо не зменшують витрати на оплату праці, важко виправдати їхній вибір. Крім того, швидкий розвиток нових технологій призводить до того, що придбане обладнання стає «старим» протягом кількох місяців, що ускладнює оцінку витрат і вигод.

Управлінський рівень у готелі «Гостинність» забезпечує реалізацію політики підприємства, розробленої керівниками вищого рівня управління, відповідають за надходження, уточнення, розподіл завдань у підрозділах, контролюють їхнє виконання.

На менеджерів відділів «Гостинність» покладено широкі обов'язки і велика відповідальність у прийнятті рішень. Окрім реалізації загальних поставлених завдань у конкретні управлінські рішення, менеджери відділів досліджуваного підприємства вирішують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно новітніх методів роботи, кадрової роботи у відділі, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими структурними підрозділами готелю.

Керівники всіх відділів готелю «Гостинність», окрім функції управління виконують функції виконання доручень керівників вищого рівня. Частка виконавчої функції зростає з пониженням рівня управління.

Зв'язки забезпечують взаємодію і координацію дій між елементами структури управління готелю «Гостинність». Згідно характеру відносин елементів структури, зв'язки поділяються на:

1) вертикальні зв'язки управління: забезпечують процес управління і підпорядкування, наприклад, зв'язок між генеральним директором і менеджером певної служби. Ці зв'язки виникають при ієрархічній побудові системи управління, наявності чіткої організації рівнів управління готельним підприємством, кожен з яких характеризується власними цілями;

2) горизонтальні зв'язки відображають стосунки з кооперації і узгодження дій між рівноправними елементами одного ієрархічного рівня управління. Наприклад, такий характер взаємодії здійснюється між менеджерами служб готелю «Гостинність» з проблем узгодження сумісних дій у технологічному процесі.

Відокремлено принципи управління «Готель «Гостинність»:

1) орієнтація діяльності готелю на виробництво конкурентоспроможних послуг, згідно попиту гостей та запитів ринку гостинності у відповідності до світових тенденцій та глобалізаційних процесів, інтеграції у світову економічну спільноту;

2) організаційна структура управління відображає цілі і стратегію ТОВ «Готель «Гостинність»;

3) постійне вдосконалення діяльності шляхом спеціалізації та диверсифікації процесу надання послуг;

4) поєднання прав та обов'язків, відповідальності та контролю в управлінні;

5) швидка адаптація, що проявляється у здатності вищого керівництва чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію надання послуг в готелі, запроваджувати інновації;

6) економічність, що проявляється у відповідності витрат на утримання управлінського персоналу можливостям досліджуваного підприємства;

7) простота в управлінні проявляється сформованою системою управління з незначної кількості рівнів управління, укомплектованих

кваліфікованими спеціалістами, легкою для розуміння персоналом та пристосованою до певної форми управління;

8) оптимальність в управлінні проявляється забезпеченням раціональних зв'язків між службами та персоналом;

9) принцип керованості передбачає здатність керівників своєчасно приймати та доводити до виконавців ефективні рішення, добиватись чіткого їхнього виконання для досягнення поставлених цілей.

Організаційна схема управління повинна періодично піддається змінам за динамічних умов зовнішнього середовища готелю. При цьому велика увага надається тому, щоб зміни у структурі управління, які зумовлюють зміни у чисельності персоналу, суттєво не позначались на якості обслуговування. Персонал у сфері гостинності завжди повинен взаємодоповнюватись, бути взаємозамінним у певному структурному підрозділі. Крім принципів управління, менеджмент готелю «Гостинність» ґрунтується на управлінських функціях, які представлено в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Функції управління діяльністю готелю «Гостинність»

Функція	Зміст функції
1	2
Планування	передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу на різні планові періоди й розробку виробничих програм; відображає структуру керованої та керуючих систем, що забезпечують процес виробництва продукції й цілеспрямований вплив на колектив людей, які реалізують цей процес;
Організування	характеризує властивості системи управління, її структуру, склад, взаємозв'язок і процес взаємодії зазначених елементів;
Нормування	процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну та якісну оцінки різних елементів, використовуваних у процесі виробництва й управління; забезпечення рівномірності та ритмічності, хід виробництва, його високу ефективність;
Координування	дає змогу досягти узгодженої й злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства та цехів; реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, із боку лінійних керівників і функціональних служб підприємства й цехів, які регулярно та оперативно координують їхню діяльність;

Продовження табл. 2.9

1	2
Мотивування	впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних й особистих заохочувальних заходів тощо;
Контролювання	проявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху й доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень;
Регулювання	впливає на колектив людей, зайнятих у виробництві, за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання та, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва.

Джерело: укладено автором

У практичній діяльності готелю «Гостинність» найбільш розповсюдженими актами організаційно-методичного інструктування є посадові інструкції і правила. Посадова інструкція визначає статус (місце) працівника в системі управління досліджуваного підприємства, закріплює за ним певні види діяльності і надає повноваження, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Таким чином, виконане дослідження дозволило дійти висновку, що сучасний стан організації управлінської праці готелю «Гостинність» не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування, а практика організації управління досліджуваного підприємства зумовлює недостатній рівень використання трудових ресурсів, невідповідність умов, в яких формувався та використовується кадрово-менеджерський потенціал, реальним можливостям господарювання.

Проаналізувавши функції та принципи, що застосовуються в управлінні готельним підприємством «Гостинність», можна також вказати на деякі недоліки в них та виявити шляхи їх усунення:

1) Не в повній мірі застосовується планування діяльності досліджуваного підприємства, яке потрібне для того щоб аналізувати результати діяльності і на підставі них прогнозувати діяльність з урахуванням

проявів факторів зовнішнього середовища, інших ризиків та дій конкурентів.

2) Недоліком застосування організаційно-розпорядчих методів є відсутність складання нормативів витрат на підприємстві, а також видання великої кількості розпоряджень, як в усній так і в письмовій формах, яка послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти.

3) Недоліки в організаційній структурі підприємства проявляються у конфліктності між відділами готелю; складність адміністративного управління; уповільнена реакція на складні ситуації.

4) При застосуванні соціальних методів недоліком є не зовсім здоровий соціально-психологічний клімат колективу готелю «Гостинність», а особливо в окремих відділах та підрозділах, що негативно впливає на трудову і соціальну активність колективу, а також його окремих працівників.

Таким чином, виявлені недоліки при здійсненні управління підприємством «Гостинність» заважають здійсненню ефективної діяльності підприємства, та стабільному стану підприємства на ринку.

Необхідною умовою ефективного здійснення процесів управління є впровадження заходів з удосконалення організації управлінської праці в господарстві на загальних принципах управління з одночасним збереженням всіх позитивних надбань досліджуваного підприємства; створення апарату управління, раціонального й економічного за своєю структурою і чисельністю зайнятих працівників, що має необхідні засоби матеріально-технічного забезпечення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

3.1 Основні напрями удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність»

В умовах сьогодення важливого значення набувають проблеми удосконалення організаційних технологій управління готелем. Таке зауваження ґрунтується на тому, що без зваженого процесу такої оцінки та отримання її результатів не можна говорити про ефективність діючих механізмів, а отже не доречно розробляти напрями удосконалення.

Ефективне управління діяльністю підприємства виступає необхідною умовою його успіху, хоча цього недостатньо. Варто відзначити, що на його ефективність і результативність діяльності організації в цілому суттєво впливає вибір методів та прийомів управління. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Доцільно для оцінки ефективності організаційних технологій управління готелем використовувати метод математичного моделювання Кендалла.

Коефіцієнт кореляції Кенделла (Kendall tau rank correlation coefficient) міра лінійного зв'язку між випадковими величинами. Кореляція Кенделла є рангової, тобто для оцінки сили зв'язку використовуються не чисельні значення, а відповідні їм ранги. Коефіцієнт інваріантний по відношенню до будь-якого монотонного перетворення шкали вимірювання.

Задля цього перш за все необхідно розподілити чинники впливу на ефективність організаційних технологій управління готелем.

Чинники були розподілені на декілька напрямів впливу – на ефективність

організаційних технологій управління готелем – наступним чином (табл. 3.1):

Таблиця 3.1– Чинники впливу на ефективність організаційних технологій управління готелем

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Фінансування заходів з антикризового управління
	Прибутковість готелю;
	Система податкового навантаження;
Правовий	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;
	Ступінь корупції
Ресурсний	Ціни на ресурси системи управління
	Компетентність відповідального за управління персоналу;
Транзитний	Методичне забезпечення стратегії управління
	Ефективність розробленої стратегії управління
Інформаційний	Загальний рівень мотивації персоналу;

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d ²
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
x ¹	1	1	2	2	1	7	-20.5	420.25
x ²	7	2	1	1	2	13	-14.5	210.25
x ³	5	3	4	7	6	25	-2.5	6.25
x ⁴	4	10	3	6	7	30	2.5	6.25
x ⁵	2	9	6	3	4	24	-3.5	12.25
x ⁶	10	8	7	8	3	36	8.5	72.25
x ⁷	9	7	8	4	8	36	8.5	72.25
x ⁸	3	4	5	5	5	22	-5.5	30.25
x ⁹	8	6	9	10	10	43	15.5	240.25

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
x^{10}	6	5	10	9	9	39	11.5	132.25
Σ	55	55	55	55	55	275		1202.5

Коефіцієнт конкордації (W) Кендалла є показником множинної рангової кореляції. W може приймати значення в діапазоні від 0 до +1, де $W=0$ означає повну відсутність узгодженості в оцінках чи судженнях експертів, а $W=1$ – повну узгодженість. За гранично допустиме значення коефіцієнту конкордації пропонуємо взяти $W=0,5$ (середня узгодженість думок експертів).

де

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 27.5 \quad (3.1)$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+10)10}{2} = 55$$

У даному прикладі фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розташування факторів за значимістю

Фактор		Сума рангів
1	2	3
x^1	Фінансування заходів з управління	7
x^2	Прибутковість готелю;	13
x^8	Методичне забезпечення стратегії управління	22
x^5	Ступінь корупції	24
x^3	Система податкового навантаження;	25

Продовження табл. 3.3

1	2	3
x^4	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;	30
x^6	Ціни на ресурси системи управління	36
x^7	Компетентність відповідального за управління персоналу;	36
x^{10}	Загальний рівень мотивації персоналу;	39

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)} \quad (3.2)$$

де $S = 1202.5$, $n = 10$, $m = 5$

$$W = \frac{12 \cdot 1202.5}{5^2(10^3-10)} = 0.583$$

$W = 0.583$ говорить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації скористаємося критерієм узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} \quad (3.3)$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 1202.5}{5 \cdot 10(10+1)} = 26.24$$

χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 10-1 = 9$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$

Оскільки χ^2 розрахований $26.24 >$ табличного (16.9), то $W = 0.583$ величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отже в контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність організаційних технологій управління готелем та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю. Найбільш пріоритетним фактором виявився фактор – ефективність розробленої стратегії управління, що підтверджує необхідність її розробки в контексті даного дослідження.

З урахуванням зазначеного можна запропонувати наступну стратегію розвитку готелю «Гостинність»: варто використати конкурентну стратегію, направлену на підтримку існуючого положення і сприяючу збільшенню переваг перед конкурентами.

Крім того в якості маркетингової складової стратегії можна виділити доцільність вивчення ринку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення, розробку додаткових рекламних компаній, перегляд умов співпраці із постачальниками сировини для виробництва.

Рекомендується впровадити в систему роботи стратегію антикризового управління, що складається з 4-х стадій.

Стадія 1. Формулювання передумов: місія та стратегічні цілі переглядаються з урахуванням мінливості ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішню середу, як загалом, так і про стан і розвиток готельно-ресторанного бізнесу складаються прогнози на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості і загрози. Оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку ресторану.

Стадія 2. Уточнення проблем. Виробляються стратегії, що дозволяють нівелювати ці відхилення.

Стадія 3. Довгострокова стратегія: щоб усунути відхилення між прогнозними показниками та бажаними результатами, розробляються нові стратегії «продукт-ринок», наприклад, досліджуються можливості розвитку нових лінійок продукції або послуг, створення ефективних промоакцій,

впровадження технологій мерчендайзингу тощо.

Довгострокова стратегія складається з трьох елементів:

- довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями;
- довгострокові стратегічні проекти;
- довгострокова політика в основних областях.

Стадія 4. Середньострокові плани: виходячи з прийнятого рішення відносно довгострокової стратегії ефективності розвитку закладів готельно-ресторанного господарства під час воєнного стану та пандемії, намічаються середньострокові задачі і напрями, складаються середньострокові плани розвитку ресторану. Останні складаються також з трьох частин.

- 1) намічаються середньострокові проекти і здійснюється їх хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси;
- 2) складаються плани по укрупненій номенклатурі;
- 3) функціональні плани, що складаються його функціональними службами.

Таким чином, в умовах ринку потрібні не тільки короткострокові, але і довгострокові, а так, же стратегічні і тактичні плани свого соціально - економічного розвитку в кризових умовах.

Найважливішим фактором підвищення ефективності готельних послуг є вдосконалення управління. Різноманітні інформаційно-технологічні інновації слід розглядати як засіб зниження та зменшення адміністративних витрат. Покращена інформаційна підтримка може мати такі позитивні результати:

- 1) Потенційна економія коштів за рахунок зменшення оплати праці, комунальних послуг, програмного забезпечення, поштових витрат, контрактних витрат, перерозподілу витрат на ТМР;
- 2) Усунути можливі майбутні витрати, уникнути майбутнього зростання чисельності персоналу, зменшити вимоги до обробки даних та зменшити витрати на обслуговування;
- 3) Покращена якість інформації, підвищення продуктивності, покращене

та швидше обслуговування, більш безпечні рішення, покращений контроль, зменшення прострочених платежів, повне використання нематеріальних переваг, які може принести програмне забезпечення.

Сьогодні поняття інформації є досить широким і широким. Сам термін info походить від латинського слова info - пояснювати, повідомляти, ілюструвати.

Процес відправлення та отримання інформації являє собою просту схему відправлення інформації в одному напрямку. Процес передачі інформації навіть в одному напрямку проходить через багатьох посередників, що означає затримку та спотворення передачі інформації. Крім того, інформація може бути перетворена відповідно до цільового об'єкта. Так, наприклад, коли інформація передається від підлеглих до керівника, вона узагальнюється, а коли передається вниз, від керівника до підлеглого, відбувається навпаки – конкретизується.

Найважливішим у цьому процесі є максимальна швидкість передачі інформації та мінімально допустимі спотворення. Від цього в першу чергу залежить правильність прийняття рішення, а отже, збільшується прибуток готельного комплексу. У процесі управління відбувається постійний обмін інформацією. Причому напрямок переміщення інформації може бути як вертикальним (зверху вниз, або знизу вгору), так і горизонтальним (між керівниками відділів і між підлеглими на одному рівні).

Джерелами інформації можуть бути рівні ринкових цін, сума прибутку готельного комплексу за попередній квартал або найбільші замовлення. На ефективність управлінських рішень впливає ряд передумов: якість, достовірність і ефективність інформації, знання, досвід і особисті якості керівників, кваліфікаційний склад підлеглих, кон'юнктура ринку.

Керівництво повною мірою використовує сучасні наукові методи та технічні засоби для збору, обробки, зберігання та поширення об'єктивної та своєчасної інформації.

Зараз це є об'єктивною необхідністю, тим більше, що ринок вимагає адекватного вирішення проблем, що виникають у швидко розвивається середовищі. Не тільки мати своєчасну та достовірну інформацію, а й вміти її розуміти, робити необхідні висновки та ефективно впроваджувати в управлінські рішення. Тому необхідність наявності інформаційної складової в управлінні є очевидною, оскільки вона є основою всього процесу управління.

Суть інформації – це просто дані, які зменшують невизначеність щодо подій, які цікавлять керівників. Інформація в управлінні - кількість необхідної, сприйнятої та сприйнятої інформації, необхідної для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє всебічно оцінити причини її виникнення та розвитку, що дозволяє виявити багато альтернативних рішень, які дійсно знайдені (на основі ситуація). Найкраще управлінське рішення для контролю за його виконанням.

Вирішальну роль у забезпеченні ефективності управління відіграють склад, зміст і якість інформації, яку отримує відповідальний. Аналіз інформації не обмежується економічними даними, а широко використовує технічну, технологічну та іншу інформацію.

Забезпечення високого рівня обслуговування в готелі в сучасних умовах неможливо без застосування нових технологій. Нові технології передбачають автоматизацію багатьох готельних процесів, зокрема електронне резервування, і сприяють поліпшенню якості обслуговування одночасно при скороченні персоналу. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці і рівня знань у вищих управлінських працівників.

При цьому існують глобальні комп'ютерні системи (наприклад, системи бронювання Galileo, Amadeus) і системи належать консорціумам (Utell, SRS, Fidelio).

Як приклад автоматизації управління готелем розглянемо систему Fidelio Front Office. Це одна з найбільш поширених систем для служби прийому і розміщення в світі. Її вибрали Hilton, Inter Continental і багато інших міжнародних ланцюга готелів і незалежні готелі.

Система Fidelio Front Office дозволяє вести індивідуальні та групові резервування номерів, розміщення, виписку гостей, а також здійснювати управління номерним фондом.

В інформаційній мережі Fidelio Front Office є центральною ланкою, куди стікається вся інформація з інших програмних модулів - тарифікатора, дзвінків, платного телебачення, ресторанного комплексу. Fidelio Front Office спрощує і прискорює процес бронювання, поселення, виписки, зберігає імена і назви організацій клієнтів, коли-небудь проживали в готелі. Fidelio Front Office має потужний аналітичний блок, що дозволяє отримати будь-яку звітність і статистику за будь-який період часу. Fidelio Front Office гарантує захист від несплати гостями проживання та інших послуг.

Fidelio Front Office - це потужний інструмент, що дозволяє істотно підвищити рівень обслуговування гостей і збільшити прибуток. Стандартний пакет системи FFO є повний набір модулів, необхідних для управління готелем, що включає в себе «Бронювання», «Службу прийому», «Кассирський функції», «Управління номерним фондом», «Нічний аудит», «Управління дозвіллям», «Тарифи і наявність кімнат», «Групи та блоки», «Історія гостей», «Звіти та безпека» та багато інших функцій.

В системі існує можливість взаємодії з системами третіх фірм (телефонні станції, телебачення). Додатково FFO може бути об'єднаний з іншими програмами, такими як Sales and Catering, Food and Beverage Accounts. Fidelio Front Office може взаємодіяти з рядом централізованих систем бронювання.

З жовтня 2000 року система «Fidelio Front Office» підтримує інтерфейс з фіскальними принтерами на стійці служби прийому і забезпечує клієнтів фіскальними чеками.

До переваг Fidelio Front Office слід віднести легкість в експлуатації, обумовлену досить простою логікою побудови системи і зручністю інтерфейсу; високий рівень безпеки, забезпечений суворим розмежуванням доступу користувачів; гнучкість настройки:

Fidelio Front Office може успішно використовуватися як в готелях, що належать міжнародним ланцюгам зі строгими стандартами роботи, так і в незалежних готелях і пансіонатах з абсолютно різною технологією роботи.

Бронювання. Fidelio Front Office забезпечує автоматизацію всіх етапів процесу бронювання: від встановлення тарифів та безпосереднього бронювання до внесення змін, підселення і заповнення профайлів.

Бронювання можна створювати для окремих гостей, для групи, для нового гостя, компанії, агентства або джерела. Кожне ім'я пов'язане з профайлів гостя, на чие ім'я воно створюється. Якщо ви створюєте бронювання для гостя, що не має профайл, ви моментально можете створити профайл даного гостя.

Профайл є записом інформації. У профайлі гостя можна зберігати фотографію гостя. Профайл відображає інформацію про майбутні і минулих проживання гостя.

Якщо на момент бронювання в готелі немає вільних номерів, бронювання можна поставити на лист очікування і в міру надходження вільних номерів ви можете зв'язатися з гостем і повідомити йому про наявність вільних кімнат.

Групи і блоки. Fidelio Front Office ефективно управляє груповими замовленнями для туристів, з'їздів, конференцій та ін. Блоки можна налаштувати на перевищення числа бронювань (еластичні блоки), вибрати спеціальні групові тарифи.

Ця функція дозволяє:

- створення списку групи;
- автоматичне призначення кімнат;
- групове або індивідуальне заселення;
- групове виготовлення магнітних карток-ключів;
- нарахування на груповий рахунок або на індивідуальний;
- статистика і звіти по групам.

Профайли і історії гостей. Fidelio Front Office акумулює дані та управляє інформацією, яка робить процес бронювання більш ефективним в плані якості

послуг гостям та збільшення виручки. Даний модуль дозволяє здійснювати наступні операції:

- створення профайлів гостей, агентств і джерел;
- підтримка програм «Частого гостя»;
- можливість ведення списку гостей з закінчується кредитом і «чорного списку» підприємств неплатників;
- автоматичний розрахунок комісійних агентствам, джерелам і гостям;
- об'єднання профайлів і видалення невикористовуваних;
- створення форм листів за критеріями, заснованим на побажаннях підприємства, готелю;
- звіти по статистиці (приїзди, незаїзду, виручка і ін.).

Виписка рахунку і касирські функції: модуль системи касир видає випискою (розрахунком) гостей і веденням рахунку гостя. Користувач працює в даному модулі, може виконувати наступні основні операції:

- 1) вести рахунки гостей на п'яти мовах;
- 2) друк повного, попереднього, проміжного, інформаційного рахунків та рахунки-фактури;
- 3) детальний рахунок, рахунок за статтями витрат, сумарний щоденний рахунок для групи і більше 20 ін. стилів рахунку;
- 4) групова виписка;
- 5) фіксований стартовий баланс і можливість його зменшення.

Модуль нічного аудиту. Виконання нічного аудиту можна почати тільки при завершенні всіх операцій за минулий день.

Даний модуль виконує наступні операції:

- закриття фінансового дня та всі бухгалтерські функції за день;
- автоматичне нарахування тарифів за проживання і податків;
- виявлення гарантованих неявок, зміни статусу негарантованих неявок;
- показ інформації про касирів з незакритих касової зміною;

- резервне копіювання;
- встановлюваний порядок ведення процедур нічного аудиту, вибір управлінських звітів;

Система Fidelio Front Office надає можливість скласти різного роду звіти і прогнози, які необхідні для подальшого планування діяльності готелю.

За допомогою модуля звіти можна скласти наступні види звітів: звіти по проживають гостям, настройки принтерів, порівняння з попереднім роком / днем / місяцем і бюджетом, звіти листування.

Модуль управління номерним фондом призначений для роботи з номерним фондом готелю та дозволяє виконувати наступні функції: змінювати статус номерного фонду за типом кімнати; призначати кімнати і звіти по всім розподілів; видавати завдання покоївкам; звіти по невідповідностей стану кімнат; змінювати статус кімнат за допомогою телефонного інтерфейсу; опція швидкого прибирання; незаселених кімнати і «кімнати на ремонті».

Модуль управління дозвіллям дозволяє здійснювати наступні операції: необмежене число занять, заброньоване на певний час - теніс, гольф, перукарня та інше; графічне надання розкладу дозвілля; бронювання дозвілля для проживаючих гостей, які не проживають, для співробітників.

Безсумнівною перевагою система Fidelio Front Office є модульний принцип побудови, легкість в експлуатації і навчанні персоналу.

Сумарні витрати переходу на систему управління із застосуванням Fidelio Front Office складаються з наступних витрат:

- 1) вартість системи Fidelio Front Office 55000 грн.;
- 2) встановлення системи Fidelio Front Office та налаштування локальної мережі готелю 40000 грн.;
- 3) навчання персоналу працювати із системою Fidelio Front Office 25000 грн.;
- 4) консультування та періодичне обслуговування системи 15000 грн. намісяць 180000 грн. на рік.

Загальні витрати складають 300 000 грн.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів здійснено прогноз чистого доходу готелю на майбутній період. За планом показник чистого доходу готелю «Гостинність» у 2023 році має досягти рівня 2019 року і складати близько 25000 тис. грн.

Отже, чистий дохід готелю у наступному періоді складе 17805 тис. грн. Зростання відбудеться як за рахунок запроваджених рекомендацій щодо управління готелем, так і у зв'язку із оптимістичним прогнозом покращення готельно-ресторанного ринку м. Києва після подолання наслідків пандемії коронавірусу та воєнного вторгнення на територію України.

Економічний ефект від запровадження складе різницю між прогнозом та значенням попереднього звітного року:

$$E = 25000 - 5035 = 19965 \text{ тис. грн.}$$

Отже, додатковий дохід складе 19965 тис. грн.

Таким чином, удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність» за умов запровадження розроблених рекомендацій підвищить конкурентоспроможність послуг та збільшить дохід готелю у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Уточнено сутність готельних послуг в Україні. Готельні послуги характеризуються такими факторами як: непостійність якості, нерозривність виробництва та споживання, нездатність до зберігання.

Послуга може бути готової, закінченої форми, вона формується під час обслуговування при тісному взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва та споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту в'їзду гостя до виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю.

2) Досліджено економічний зміст управління готелем. Управління готельним підприємством - важливий вид фахової економічної діяльності, спрямованої на досягнення мети через раціональну організацію матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів зі застосуванням принципів, функцій і методів управління.

Мета управління - збереження конкурентних позицій у середовищі сфери гостинності, яка реалізується в підсумку в забезпеченні рентабельності підприємства. Рентабельності в готельній сфері досягають унаслідок розв'язання комплексу завдань: створення раціональної організації структури управління; дієвого використання кадрового потенціалу; розвитку матеріально-технічної бази підприємства; ефективної організації технології обслуговування; широкого використання сучасних маркетингових досліджень, кооперації та спеціалізації.

3) Виокремлено особливості організаційних технологій управління готелем. Вирізняють такі підходи в організації управління готельним підприємством:

- процесуальний - прогнозує управління як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських функцій;

- системний - за цього підходу готельне підприємство розглядають як поєднання взаємопов'язаних елементів - людських ресурсів, структурних підрозділів, технології, управлінських рішень, зорієнтованих на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища;

- ситуаційний - передбачає застосування різних методів управління відповідно до обставин, що формуються в середовищі гостинності. Середовище гостинності мінливе та перебуває під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Це зумовлює зростання найефективнішого в певній ситуації методу управління.

4) Надано організаційно-економічну характеристику готелю «Гостинність», м. Київ. Готель «Гостинність» розташований у мальовничій частині міста Києва, біля ст. метро "Дарниця". Недалеко знаходиться Міжнародний Виставковий Центр, поруч парк Перемоги, де є річка і озеро.

Готель «Гостинність» готовий прийняти мандрівників і мешканців міста, забезпечити їм комфортне проживання в затишних номерах. У кожному номері є необхідні меблі, телевізор (кабельне ТБ), косметичні набори, Wi-Fi-доступ. Вищий рівень управління готельним комплексом представлений його власником і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця для його будівництва, архітектуру й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готельного комплексу може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем «Гостинність» здійснюється управляючим (директором), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Управляючому (директору) підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу.

Виконавчий голова готельного комплексу «Гостинність» звичайно називається генеральним директором. До складу Правління входять керівники провідних структурних підрозділів, і їхні обов'язки впливають з функцій служб і відділів, якими вони керують.

5) Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність» проведено починаючи з аналізу організаційних технологій управління готелями конкурентів. Таким чином, готель «Гостинність» займає достатньо стабільну позицію на ринку готельних послуг у виявленому сегменті. Оцінка організаційних технологій управління готелем «Гостинність» показала, що все ж таки на сьогодні вони потребують певних удосконалень. Наприклад, недостатнє використання інформаційних технологій в діяльності готелю.

У міру розвитку готельний комплекс може зіткнутися з серйозними проблемами:

- старі методи управління приносять все більше невдач;
- контроль вимагає більшої кількості персоналу, додаткових витрат і складності управління;
- узгодження рішень займає все більше часу, дані рішення або втрачені, або дуже пізно;
- кількість фінансових операцій і рішень перевищує межі, коли причини певних кінцевих результатів вже не зрозумілі.

При виборі та впровадженні системи необхідно вирішувати технічні, адміністративні та організаційні завдання. Система повинна проектувати схему взаємодії між модулями та робочими станціями автоматизації відповідно до вимог і технічних можливостей користувача.

Найважливішими параметрами інформаційної системи є надійність, масштабованість, безпека, тому при створенні таких систем використовують архітектуру клієнт-сервер. Ця архітектура дозволяє розділити роботу між клієнтською і серверною частинами системи, забезпечуючи розвиток і вдосконалення залежно від характеру завдання.

5) Визначено основні напрями удосконалення організаційних технологій управління готелем «Гостинність», м. Київ. В контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність організаційних технологій управління готелем та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю. Найбільш пріоритетним фактором виявився фактор – ефективність розробленої стратегії управління, що підтверджує необхідність її розробки в контексті даного дослідження.

У даній роботі пропонується в якості удосконалення впровадити автоматизовану систему в готель «Гостинність».

Найважливішим фактором підвищення ефективності готельних послуг є вдосконалення управління. Підвищення рівня контролю за обслуговуванням в готелі «Гостинність», значна увага повинна приділятися саме кадровій складовій готельної мережі. Тобто для того, щоб забезпечити високий рівень обслуговування в мережі, доцільно використовувати методи контролю обслуговуючого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України // Економіка та управління національним господарством. – 2018. – Випуск 22. – С. 136–141.
2. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_628129__15
3. Горовий Д. А. Віртуальний капітал готелю: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.
4. Ганич Н. Готельне господарство: сучасний стан та шляхи оптимізації розвитку. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 29. Ч.1.С. 24-30.
5. Гірняк Л.І., Мосінг М.-Т.В. Розвиток готельного господарства у Львові: тенденції та перспективи. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 7 грудня 2017 р. Львів, 2017. С. 297-299.
6. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України // Вісник Сумського державного університету. 2019. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/VSU_Ekon/2019_2/10ggogiu.pdf (Дата доступу 12 квітня 2023).
7. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії // Причорноморські економічні студії. – 2021. Вип. 61 – С. 11-17.
8. Дзюба О. О. Сучасні технології управління готельними підприємствами. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Актуальні

проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України. 2021. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dzjuba4.htm (Дата доступу 2 квітня 2023).

9. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2017. Вип. 52. С. 39-41.

10. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Введ. в дію 01.07.2004. Київ: Держстандарт України, 2004. 54 с.

11. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – 357 с.

12. Колонтаєвський О. П. Основні напрями розвитку готельно-ресторанного господарства України / О. П. Колонтаєвський, Д. О. Шаповаленко // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 2. - С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_2_16 (Дата доступу 25 квітня 2023).

13. Круль Г. Основи готельної справи: навч. посібн. – К.: Центр навч. літ-ри, 2017. – 368 с.

14. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. Липчук, М. Бойко // Вісник КНЕУ. – 2016. – № 4. – С. 51–58.

15. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч І.М, Уніфіковані технології готельних послуг / За ред. проф. В.К. Федорченка.— К.: Вища школа, 2015. - 237 с.

16. Мирошник Ю. А. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5* готелях. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>(Дата доступу 18 квітня 2023).

17. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. К.: Кондор, 2016. – 460 с.

18. Офіційний сайт готелю «Гостинність» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.hotel-Hostinnist.kiev.ua/services> (Дата доступу 18 квітня 2023).
19. Пінчук А.С., Атанасевич О.Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 25. – С. 393- 396.
20. Полтавська О. В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства / О. В. Полтавська // Економіка та держава. – 2016. № 11. – С. 25-29.
21. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. №. 14. – С. 63-67.
22. Ремеслова О. Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки / О.Л. Ремеслова. [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2017/pdf. (Дата доступу 5 травня 2023).
23. Ремеслова О. Л. Методичний підхід щодо оцінки задоволеності споживачів готельним продуктом. Торгівля і ринок України : тем. зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 26, т. 1. – С. 212-216.
24. Соколовська О.О., Данько С.С., Михальчук А.С. Аналіз готельно-ресторанного підприємства для розробки маркетингової стратегії, на прикладі ресторану «Мілена». Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, 2021, (14), С. 161-168. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-16> (Дата доступу 18 квітня 2023).
25. Татаринцева А.С., Олійник О.М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій // Вісник ЗНУ. – 2018. – № 1(9). – С. 148- 153.
26. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. За ред. члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Дорогунцова СІ. К.: Ліра-К, 2016. 520 с.

27. Яцишин Б. Доманцевич Н., Напрямки покращення якості обслуговування та надання послуг в готельно-ресторанному господарстві. 2017. URL:http://ena.lp.edu.ua:80/bitstream//41973/2/2017apriamky_pokrashchennia_147.pdf (Дата доступу 18 квітня 2023).

28. Springer International Publishing, Service Excellence in Tourism and Hospitality, 2021, 220 с.

29. Templer A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. Career Development International. 2015. Vol. 15, No. 5, pp. 479-500.