

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Пахомов
Максим Олегович

підпис
студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Салімон Ольга
Миколаївна

підпис
керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис
гаранта

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Суть і значення операційного менеджменту для підприємств готельного бізнесу.....	6
1.2. Формування процесу операційного менеджменту на підприємстві готельного господарства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ»	17
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	17
2.2. Оцінка складових операційної системи підприємства	28
2.3. Аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства ...	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ»	48
3.1. Розробка напрямів розвитку операційної діяльності на підприємстві.....	48
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів по вдосконаленню системи інформаційного забезпечення операційного менеджменту підприємства	55
ВИСНОВКИ	67
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Готельна справа вважається однією з найзначущих галузей індустрії гостинності, що, у свою чергу, орієнтується на споживача, задоволення вимог якого становить кінцевий результат операційної діяльності компанії. Суб'єкти готельного господарства володіють цілим рядом галузевих особливостей, а також відмінностями організаційно-економічного й соціального характеру.

Галузеві особливості відображаються у тому, що в процесі операційної діяльності суб'єкта готельного бізнесу виконують водночас три взаємозалежні та взаємопов'язані функції: виготовлення готельного продукту; надання готельних послуг; забезпечення його споживання. Існування зазначених функцій відокремлює готельне господарство в окрему сферу, оскільки більшість суб'єктів інших сфер обмежуються реалізацією тільки однієї, максимум двох функцій, зокрема, харчові підприємства представляють функцію виробництва, торгівельні підприємства – продаж товарів. Це визначає потребу у адаптації до національних умов здійснення бізнесу підходів операційного менеджменту з ціллю розвитку раціональних систем керівництва закладами готельного господарства.

Ефективна реалізація операційної діяльності потребує застосування управлінського інструментарію, тобто розвитку операційного менеджменту у готельному господарстві. Операційний менеджмент призначений сприяти ефективному формуванню споживчих вартостей. Операційний менеджмент вважається свого роду структурою знань у формі певної системи цінностей, настанов та стереотипів. Мета операційного менеджменту полягає у формуванні ефективної операційної управлінської системи у процесі виробництва. Він направлений на розвиток «керованих» виробничих систем, на основі реалізації специфічних дій і процедур з ціллю одержання ринкового результату роботи ресторану. Раціональні операційні рішення потребують від керівника знаходження в центрі системи виробництва. Суміщення в одному

цілому головних чинників і аспектів діяльності готелю – фінансових, привових, економічних, технологічних та організаційних потребує, щоб процес створення ефективної системи управління відбувався на основі раціонального управління операціями.

Отже, система операційного менеджменту – це взаємопов’язана система управлінських операцій, що комплексно взаємодіють між собою, постійно виконувані та дають змогу впроваджувати довготермінові стратегії готельного підприємства з найбільшим прибутком за рахунок підвищення конкурентоздатності продукції та готелю в цілому. Враховуючи сказане, актуальність наукової проблематики дослідження та удосконалення системи операційного менеджменту суб’єктами готельного бізнесу не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми змісту та значення операційного менеджменту досліджувались в роботах численних вітчизняних науковців, зокрема: Белінського П.І., Василенко В.О., Гевко І.В., Капіноса Г.І., Кіріліної М.А., Кушнірчук В.С., Лопатенко Л.О., Михайловської О.В., Овдіук О.М., Ратушняк О.Г., Сумець О.М., Топорницької О.М. та багатьох інших. Розгляд актуальних питань операційного менеджменту здійснювався також у працях зарубіжних всених: Л. Гелловея, Р.Б.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якобса. Однак, у фахових джерелах не достатньо досліджуються питання розвитку операційного менеджменту готельного господарства й підходів щодо зростання його ефективності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка прикладних заходів щодо удосконалення системи операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити суть і значення операційного менеджменту для підприємств готельного бізнесу;
- визначити функції, задачі та методи операційного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу;

- дослідити основні етапи формування системи операційного менеджменту на підприємстві готельного господарства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- здійснити оцінку складових операційної системи підприємства;
- провести аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати механізм підвищення якості функціонування операційної системи на підприємстві;
- розробити напрями розвитку операційної діяльності на підприємстві;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи операційного менеджменту готельного комплексу «Русь».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти розвитку системи операційного менеджменту готельного комплексу «Русь».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою проведених у роботі досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки відомих українських і зарубіжних вчених в галузі операційного менеджменту підприємств. У процесі досліджень застосовувались методи загальнонаукового пізнання економічних процесів, окрім цього використовувались методи теоретичного узагальнення та порівняння; статистичний аналіз; системний підхід.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з проблем розробки операційного управління готелями, а також фінансова й управлінська звітність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій, наданих у роботі, сприятиме зростанню ефективності управління розвитком операційної системи на підприємствах готельного господарства. Результати роботи можуть бути застосовані у процесі подальшого реформування операційного менеджменту готелю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Суть і значення операційного менеджменту для підприємств готельного бізнесу

Формування вітчизняного ринку туристичних послуг є наслідком системної взаємодії внутрішніх та зовнішніх соціально-економічних процесів, що обумовлюють потребу в туризмі і створюють попит на послуги сфери гостинності. Однією з важливих складових індустрії туризму є обслуговування в готелях та інших засобах розміщення. На сьогодні найбільш універсальним видом засобів розміщення є готель. Готельне підприємство - це засіб розміщення, який надає людям, що знаходяться поза місцем постійного мешкання комплекс послуг, основними серед яких слід вважати послуги розміщення й харчування [14, с. 24].

Сучасний готель є складною виробничо-організаційною системою, яка потребує ефективного управління у відповідних операційних підсистемах. Отже, можна говорити про доцільність розробки менеджменту операційних систем, або операційного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу [25, с. 55].

Серед різновидів менеджменту готельного підприємства місце та роль операційного менеджменту визначена менше від інших. Найчастіше про нього згадують у промисловості, дорівнюючи до управління виробництвом. Традиційне виробництво має асоціацію з заводами, устаткуванням, верстатами, обробними заготівельними та складувальними процесами тощо. Увага зосереджена на управлінні виробничими процесами. Виробництво розглядається як процес трансформації ресурсів підприємства у вихідну продукцію.

Отже, операційний менеджмент – це управління у ході виготовлення товарів та надання послуг, що протікає на рівні операцій, починаючи із забезпечення компанії входами (необхідними ресурсами) та протягом їх перетворення у виходи (готову продукцію й послуги) [5, с. 226].

Р.Б. Чейз запропонував в операційному менеджменті підприємств розглядати пакет «товар-послуга» [64, с. 98]. Оскільки, практично всі «продукти діяльності» сучасних підприємств містять у собі пакет товарів і послуг, зосередження виключно на управлінні фізичним виробництвом товару може закінчитися незадовільним обслуговуванням споживачів. Управління сервісними операціями без урахування їх зв'язку з фізичними процесами, завдяки яким здійснюється надання послуги, є також обмеженим. Запропонований Р.Б. Чейзом підхід надає можливість підприємствам готельного бізнесу в операційному менеджменті рівною мірою враховувати особливості як складової «виробництво», так і «операції» [64, с.105].

Послуга – це дія або діяльність, результатом якої є той чи інший корисний ефект у вигляді задоволення потреб покупців. Послуги за своїм функціональним змістом поділяють на матеріальні та соціально-культурні [53, с. 131].

Відомо, що послуги характеризуються такими специфічними якостями, яких не має жоден товар. Так, послуги неможливо накопичувати, транспортувати, зберігати; якість послуги безпосередньо залежить від виробника; можуть співпасти у часі процеси виготовлення та споживання послуги тощо. При наданні послуг у процесі переробки приймають участь споживачі (ресторан, готель, перукарня, туризм тощо) [63, с. 32].

В системі операційного менеджменту компаній сфери готельного обслуговування широко застосовується термін «готельний продукт», який відображає комплексний характер готельних послуг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Головні риси продукту підприємств готельного бізнесу, як об'єкту операційного менеджменту [67, с. 136]

Зміст категорії «готельний продукт» визначає результат підприємницької діяльності, реалізований у матеріальній формі (фізичний продукт), духовній, інформаційній (інтелектуальний продукт) чи у вигляді виконання роботи або надання послуг [55, с.74].

У структурі комплексного продукту суб'єктів готельного бізнесу виділяють відповідні його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий. Усе це свідчить про особливості послуг та про складнощі операційного управління на підприємствах готельного бізнесу.

Щоб виявити значення операційного менеджменту в управлінській системі підприємства готельного бізнесу та представити уявлення про організацію необхідно однозначно визначити предмет, головне завдання, направленість та об'єкт його вивчення (рис. 1.2).

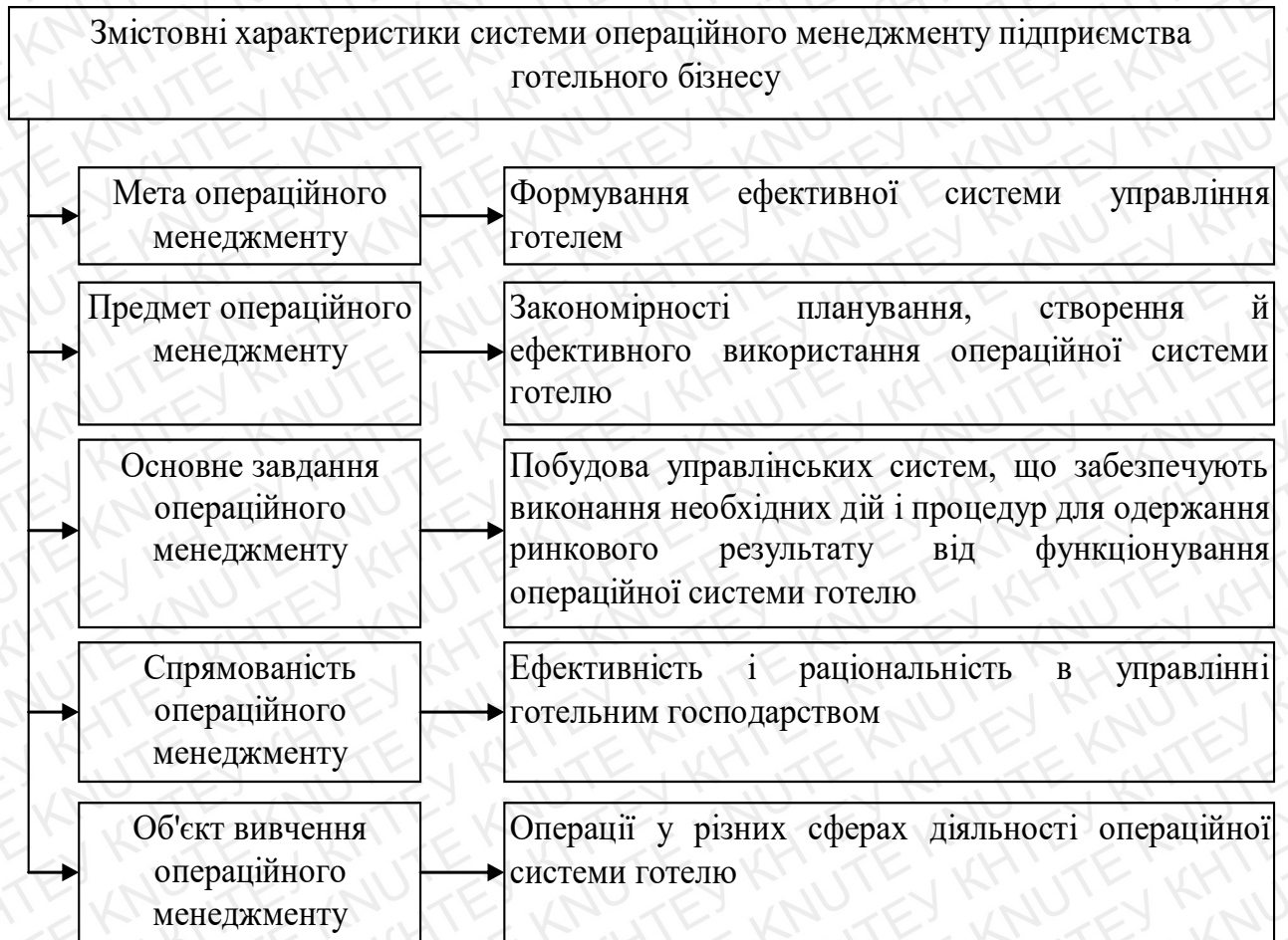


Рис. 1.2. Змістовні характеристики системи операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу [11, с. 139]

Таким чином, основне стратегічне завдання операційного менеджменту полягає у побудові управлінських систем, які сприяють виконанню потрібних дій та процедур для забезпечення позитивного результату від впровадження операційної системи компанії готельного бізнесу.

Функціональними завданнями системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу слід вважати такі: постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Завдання операційного менеджменту у відповідних галузях операційної системи підприємства готельного бізнесу [5, с. 236]

У відповідності до цих аспектів серед головних часткових завдань операційного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу виділяють [35, с. 47]:

- сприяння автоматизації розвитку готельного підприємства;
- залучення і підготовка професійного обслуговуючого готельного персоналу;
- мотивування роботи персоналу готельного підприємства шляхом забезпечення прийнятних умов праці й встановлення високої оплати праці;
- координування роботи усіх структурних підрозділів;
- постійне дослідження і захоплення нових ринків;
- встановлення недвозначних цілей розвитку підприємства;

- розставлення пріоритетності у цілях розвитку готелю;
- визначення стратегії розвитку готелю та комплексу заходів з її реалізації;
- визначення джерел постачання ресурсів, потрібних для виконання стратегії розвитку готелю;
- контроль виконання визначених задач та інші [35, с. 48].

Вважаємо, що перелік зазначених завдань, що мають відношення до операційного менеджменту у готелі не є вичерпним, оскільки управління операціями має за мету керування усіма видами діяльності компанії, в тому числі у підприємствах готельного господарства.

1.2. Формування процесу операційного менеджменту на підприємстві готельного господарства

Відповідно до мети та задач операційного менеджменту створюється структура його процесу на підприємствах сфери готельного бізнесу (рис. 1.12).

Початковим етапом процесу операційного менеджменту вважається проектування операційної системи, що передбачає врахування існуючого ресурсного потенціалу готельного підприємства та фази життєвого циклу готельного продукту та процесів, що мають місце, на основі проектування операцій з використанням принципів організації систем.

Операційна система готелю – це відкрита автономна система, у якій задоволення потреб кінцевого споживача (відпочиваючих) у потрібних готельних продуктах та належному сервісі забезпечує органічне поєднання елементів та зв'язків [26, с. 112].

«Входи» операційної системи – це зв'язки системи з чинниками, які не входять до її складу та спрямовані до неї ззовні; дозволяють впливати на систему, використовуючись як засіб.

«Виходи» операційної системи – це зв'язки системи з чинниками, які спрямовані у зовнішнє середовище; споживаються за межами системи і є продуктами її діяльності [34, с. 37].

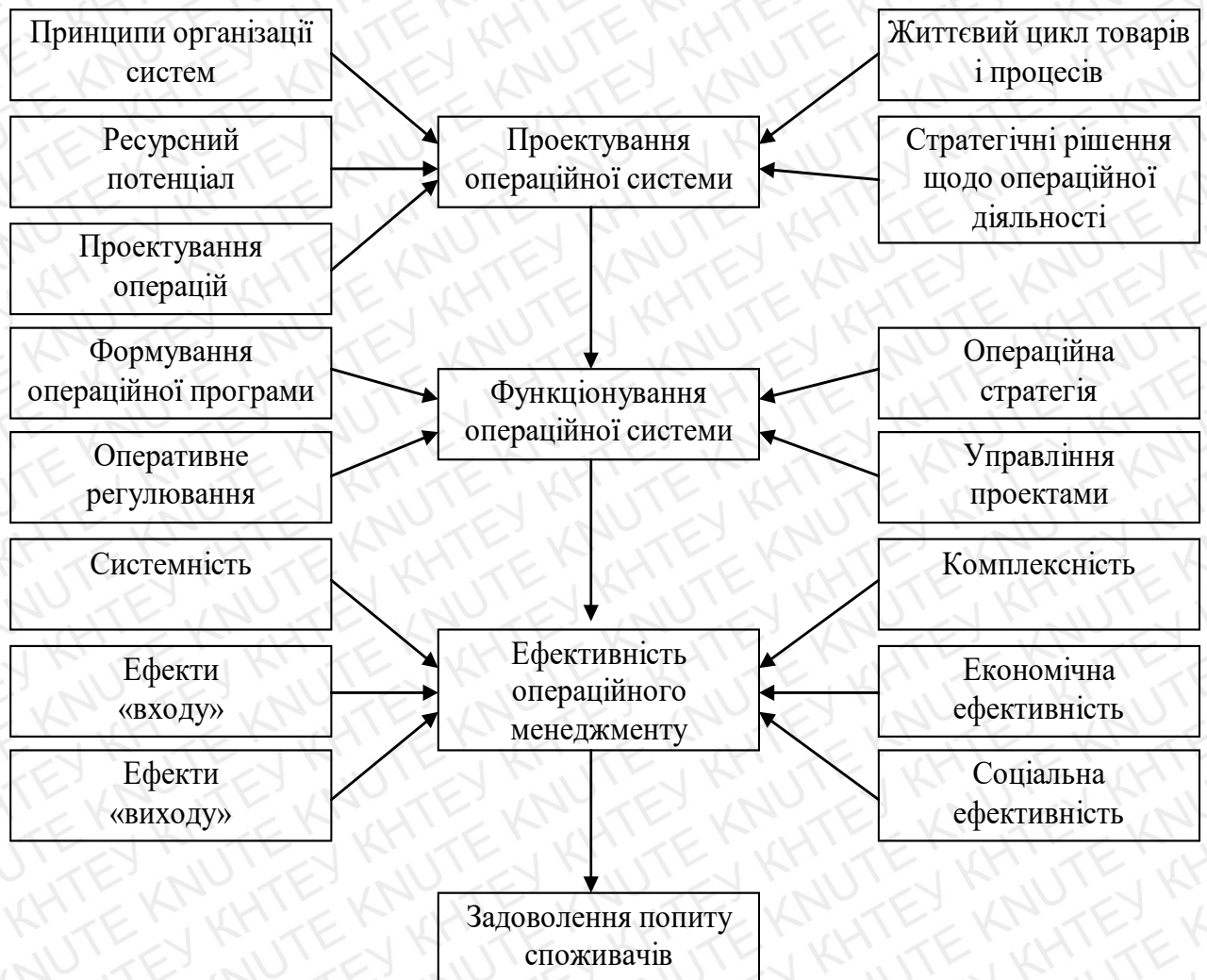


Рис. 1.4. Структура процесу операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу [10, с. 139]

Специфіка операційної системи на підприємствах готельного бізнесу визначається [5, с. 503]:

- особливостями операційного процесу;
- рівнем технологічності процесу, у межах економічно доцільного застосування спеціального устаткування у готелі;
- складом спеціального готельного обладнання;
- системою організації праці на робочих місцях;
- професійним складом працівників;
- індивідуальністю системи операційного менеджменту.

Головні процеси, що протікають у цих системах – це технології. Технологією вважається сукупність методів та виробничих процесів в певній сфері виробництва. Поліпшення кожної сфери технологічного процесу призводить до якісних змін у системі, вартості та швидкості, що впливає на економіку держави і суспільство в цілому.

Представимо характеристику кожної із підсистем на базі суб'єкта готельного бізнесу [2, с. 26].

1. Переробна підсистема, яка відображає продуктивну діяльність, що на пряму пов'язана з трансформацією вхідних параметрів на вихідні результати. Враховуючи суб'єкти готельного бізнесу, головним результатом роботи їх є готова для використання продукція та одержання послуг. Такий результат формується через професійну роботу людського фактору – порте, горничних, кухарів, офіціантів, швейцарів та ін.

2. Підсистема забезпечення, що на пряму не пов'язана з формуванням вихідного результату, однак до її функцій відноситься робота переробної підсистеми. Значення переробної підсистеми відображається у забезпеченні процесу виробництва матеріалами, засобами матеріально-технічного призначення, потрібною інформацією тощо, та охоплює голонві відділи підприємств у готельному господарстві, складські приміщення, апартаменти.

Також, слід відмітити, що функція, що є частиною забезпечувальної підсистеми в одному готелі, може бути складовим елементом переробної підсистеми в іншому. Так, зокрема, цех виробництва напівфабрикатів, здійснює функцію забезпечення у роботі ресторану вищої категорії при готелі, а в відокремленому промисловому підприємстві як цех напівфабрикатів вважається головною переробною підсистемою [2, с. 27].

3. Підсистема планування та контролю отримує від переробної підсистеми важливу інформацію щодо стану даної системи та незавершене виробництво. Інформаційні ресурси надходять з внутрішнього оточення (про цільові орієнтири, стратегію, персонал, фінансові параметри) та із зовнішнього оточення (про стан ринку готельного бізнесу, про попит, конкуренцію, вартість

ресурсів, зростання технологій тощо). Метою такої підсистеми слід вважати переробку значного обсягу інформації та ухвалення рішення, як саме має функціонувати переробна підсистема. У фірмах готельного господарства, зазвичай, ці рішення приймаються щодо виробничих потужностей, керівництва матеріально-виробничими запасами, контролю якості продукції та послуг, покращення асортименту товарів та послуг тощо, що ухвалюються керівниками підрозділів, середнього та вищих рівнів управління [2, с. 27].

Операційна система готелю працює згідно з операційною стратегією при додержанні головних пунктів операційної політики та передбачає ухвалення важливих рішень з боку керівників щодо оперативного керування конкретними операціями, що сприяють належному протіканню операційного процесу готельного підприємства.

Завданням операційної стратегії вважається розробка загальної політики та планів раціонального використання ресурсів компанії, спрямованих на найбільш ефективну підтримку її довгострокового конкурентного розвитку. Операційна стратегія, разом з базовою та корпоративною стратегіями, охоплює весь спектр діяльності готельного підприємства і підтримує довгостроковий процес, який призначений забезпечити здатність адекватно реагувати на будь-які динамічні зміни в майбутньому.

Корпоративна стратегія визначається місією готельного підприємства та відображає те, яким чином воно планує використовувати власні ресурси та функції для створення конкурентної переваги [18, с. 53].

Базова стратегія відповідає за темпи розвитку підприємства.

Операційна стратегія - це важлива складова корпоративної й базової стратегій, що представлена у формі програми довгострокового розвитку з розробки та збуту товару (готельного продукту) на основі конкретних дій підприємства. Ця підсистема відображає можливість використання та покращення ключових виробничих потужностей готельного підприємства з метою створення довгострокових конкурентних переваг (рис. 1.5).

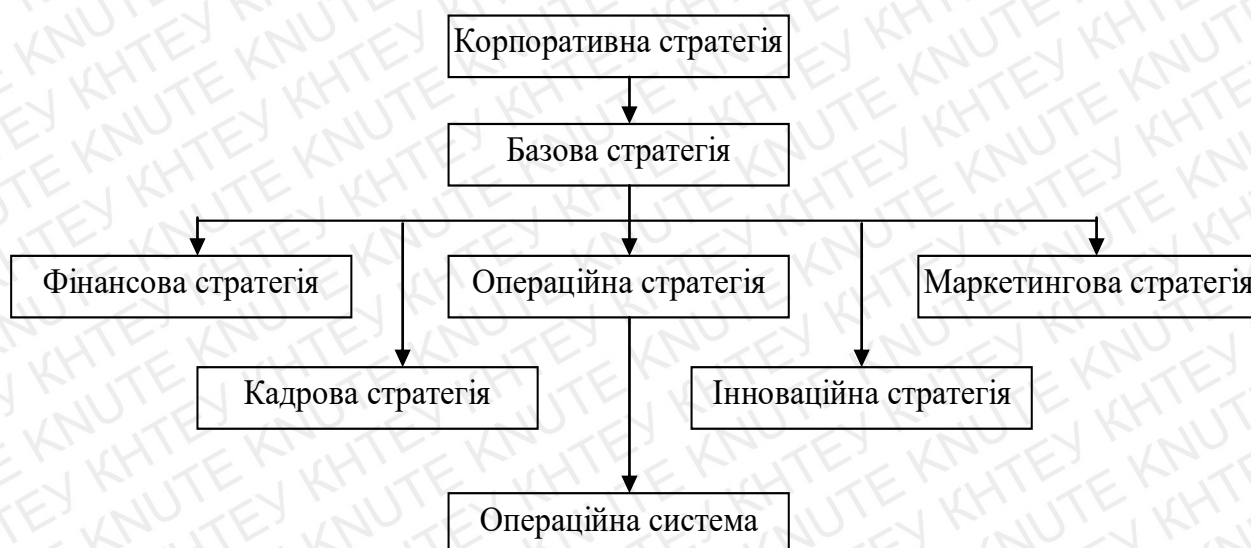


Рис. 1.5. Операційна стратегія в системі стратегій підприємства готельного бізнесу [19, с. 139]

Операційну стратегію слід визначати як важливу складову загального процесу планування, яка створює відповідність виробничих завдань задачам більш загальної організаційної структури.

Операційна стратегія має складні зв'язки зі всіма іншими стратегіями основних функціональних підсистем готельного підприємства. Тому ефективність операційної стратегії зумовлена не лише її власним змістом, а й комплексністю та органічністю її взаємодії з іншими підсистемами готелю [20, с. 36].

Ефективність операційного менеджменту готельного підприємства формується за принципами системності, комплексності та оцінюється, передусім, показниками «входу» й «виходу» операційної системи. Водночас, ці дії спрямовані на задоволення споживчого попиту.

Зміст результативності функціонування системи операційного менеджменту може розглядатися в наступних аспектах: економічному та соціальному.

Економічний аспект результативності роботи операційної системи у сфері послуг, зокрема і в готельному господарстві може вимірюватись на основі таких показників [40, с. 60]:

- середньооблікова чисельність персоналу;
- річний обсяг виручки від реалізації готельного продукту та послуг;
- темпи зміни виручки від реалізації готельного продукту та послуг;
- прибутковість окремих видів готельного продукту;
- дохідність окремих видів готельного продукту;
- фондоозброєність праці;
- фондovіддача;
- фондоємність;
- оборотність різних видів активів готелю;
- швидкість обороту різних видів активів готелю.

Ефект системи операційного менеджменту готелю не зводиться тільки до економічних результатів. Надзвичайно важливим аспектом вважається соціальний ефект, що відображає опосередковану результативність операційної системи. Його значення збільшується в операційній системі сфери послуг. Через відсутність кількісних вимірювачів соціальна результативність системи операційного менеджменту оцінюється в основному якісними показниками [30, с. 60]:

- рівень трудової дисципліни;
- плинність персоналу;
- причини звільнення оперативного персоналу;
- коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності;
- стан соціально-психологічного клімату;
- задоволеність працівників умовами праці;
- ступінь перспективності роботи та ін.

Можна сказати, що наведені індикатори результативності розвитку системи операційного менеджменту надзвичайно взаємопзв'язані між собою. Це засвідчує, що результативність операційної системи є багатоаспектною та високі значення показників за одним або більшістю індикаторів ще не є гарантією забезпечення успіху та виживання підприємству готельного бізнесу в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Поруч з отелем знаходиться відома вулиця - Хрещатик. Недалеко знаходиться центральна станція метро «Палац Спорту», а з готелю можна спостерігати Олімпійський стадіон - найбільшу спортивну арену столиці [49].

Потужний, затишний і водночас помірний за ціною готель Києва має в своєму складі зручні номери в класичному стилі. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має якісну шведську лінію на сніданок, широку різноманітність страв та їх асортимент, що регулярно поновлюється. Завдяки значній кількості конференц-залів, заклад став постійним місцем конференцій ділового Києва. різноманітні конфігурації та технічне обладнання залів дають змогу проводити різні бізнес-заходи. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є потужним учасником програми щодо захисту екології та відзначений міжнародним сертифікатом Green Key за потримання міжнародних екологічних вимог. Основні переваги готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» наведено на рис. 2.1:

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» поєднує високу якість обслуговування з прийнятною вартістю. За десятиліття, що існує готель, тисячі приїзджих обрали цей готель, як місце зупинки на відпочинок, від бізнесменів до мандрівників.

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має багато нагород та почесних гармот за сумлінну працю у готельній сфері. Готель нагороджується туристичними асоціаціями та міністерством туризму, зокрема наступними відзнаками [49]:

Основні переваги (сильні сторони) ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

- - 368 номерів категорій "стандарт", "люкс" і "апартамент";
- - безкоштовний Інтернеті;
- - якісний сервіс і помірні ціни;
- - близькість до метро і центру міста;
- - близькість до торгових центрів;
- - великий вибір конференц-залів для проведення різних заходів;
- - ресторан здатний прийняти одночасно до 1000 осіб;
- - автомобільна стоянка.

Рис. 2.1. Основні переваги ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [49]

1. Диплом 2016 - за участь у 21-му Міжнародному туристичному салоні «Україна»;
2. Звання «Готельне підприємство року - 2015» - в щорічному загальнодержавному статистичному соціально-економічному опитуванні підприємств України;
3. Переможець Всеукраїнського конкурсу якості послуг (товарів, робіт, продукції) «100 кращих товарів України» 2017 року на регіональному рівні у м. Києві;
4. Кращі ідеї, інновації та рішення. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (Київ) у номінації «Соціальна відповідальність за партнерство у Інтернет-проектах за популяризації українського туризму».

З урахуванням наведеного вище загальна характеристика ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена в табл. 2.1.

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» приймає до оплати готівку, кредитні картки Visa, Euro / MasterCard, також існує безготівкова система оплати. Номери готелю однакового типу можуть певним чином відрізнитися інтер'єром. Згідно статуту готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» надає наступні види послуг [49]:

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- діяльність із забезпечення стравами та напоями;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [49]

№	Показники	Характеристика
1	Назва готелю	«Готельний Комплекс Русь», м.Київ
2	Поштова адреса	вул. Госпітальна, 4, Київ 01601, Україна
3	Контактний телефон	тел. +38 (044) 256 40 00
4	Факс, електронна пошта	факс. +38 (044) 289 43 96
5	Підпорядкованість	без підпорядкування
6	Форма власності	колективна
7	Структура управління	лінійно-функціональна
8	Місце розташування	вул. Госпітальна, 4, Київ
9	Відстань від вокзалів прибуття/вибуття	5 км
10	Засоби сполучення	Метро, маршрутне таксі
11	Площа готелю	1500 м.кв.
12	Споруда готелю	багатоповерхова будівля
13	Дата введення в експлуатацію	11.06.1978р
14	Кількість поверхів	21 поверх
15	Рівень комфорту (кількість "зірок")	3 зірки
16	Дата сертифікації	14.09.2015р.
17	Специфіка готелю:	
	Конференц-зали	+
	аудіовізуальні засоби	+
	бізнес-центр	+
	інтернет	+
	послуги секретаря	+
	екскурсійні послуги	+
	тенісні корти	-
	кегельбан	-
	казино	-
	більярд	+
фітнес-центр	-	
спа-центр	+	
басейн	-	
18	Кількість номерів	368
19	Місткість	490
20	Рівень завантаження, середньорічний відсоток	60%
21	Додаткові послуги готелю	Виклик таксі, користування предметами по догляду за одягом, ремонт одягу, збереження дрібних цінних речей, користування оргтехнікою, автостоянка, ресторанне обслуговування у номерах, хімчистка; салон краси; бізнес-центр.
22	Загальна чисельність персоналу	221 осіб
23	Чисельність персоналу, що припадає на одне місце	0,6
24	Наявність пунктів харчування (кількість, типи, місткість)	бар – 1 (8 ос.), буфет – 1 (15 ос.), ресторан – 1 (4 зали)
25	Сертифікація закладів харчування	+(ІСО серії 9000)
26	Структура служби харчування (заготівельний, доготівельний гарячий, холодний цехи)	заготівельний, доготівельний холодний гарячий, цехи
27	Види і типи організації харчування	За замовленням, шведська лінія

- постачання приготовлених страв для заходів;
- постачання інших приготовлених страв;
- обслуговування напоями;
- діяльність туристичних агентств;
- надання різних послуг з бронювання й пов'язана з цим робота;
- оренда автомобілів та легкових автотранспортних засобів;
- прокат товарів для спорту та відпочинку;
- організування конгресів і торговельних виставок;
- функціонування спортивних споруд;
- прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- надання інших індивідуальних послуг.

Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури [49].

Співробітники готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» завжди будуть прагнути бути символом і взірцем гостинності готелів.

Корпоративними цілями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є - формування необхідного рівня поведінки працівників готелю, їх взаємовідносин з клієнтами і керівництвом.

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має розгалужену організаційну структуру управління, яка представлена на рис. 2.2.

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури керування ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є:

- значна компетентність фахівців, які відповідають за реалізацію конкретних функцій;
- відповідність вибраній стратегії розвитку структури підприємства;
- поєднання з принципом єдності керівництва принципу спеціалізації управління.

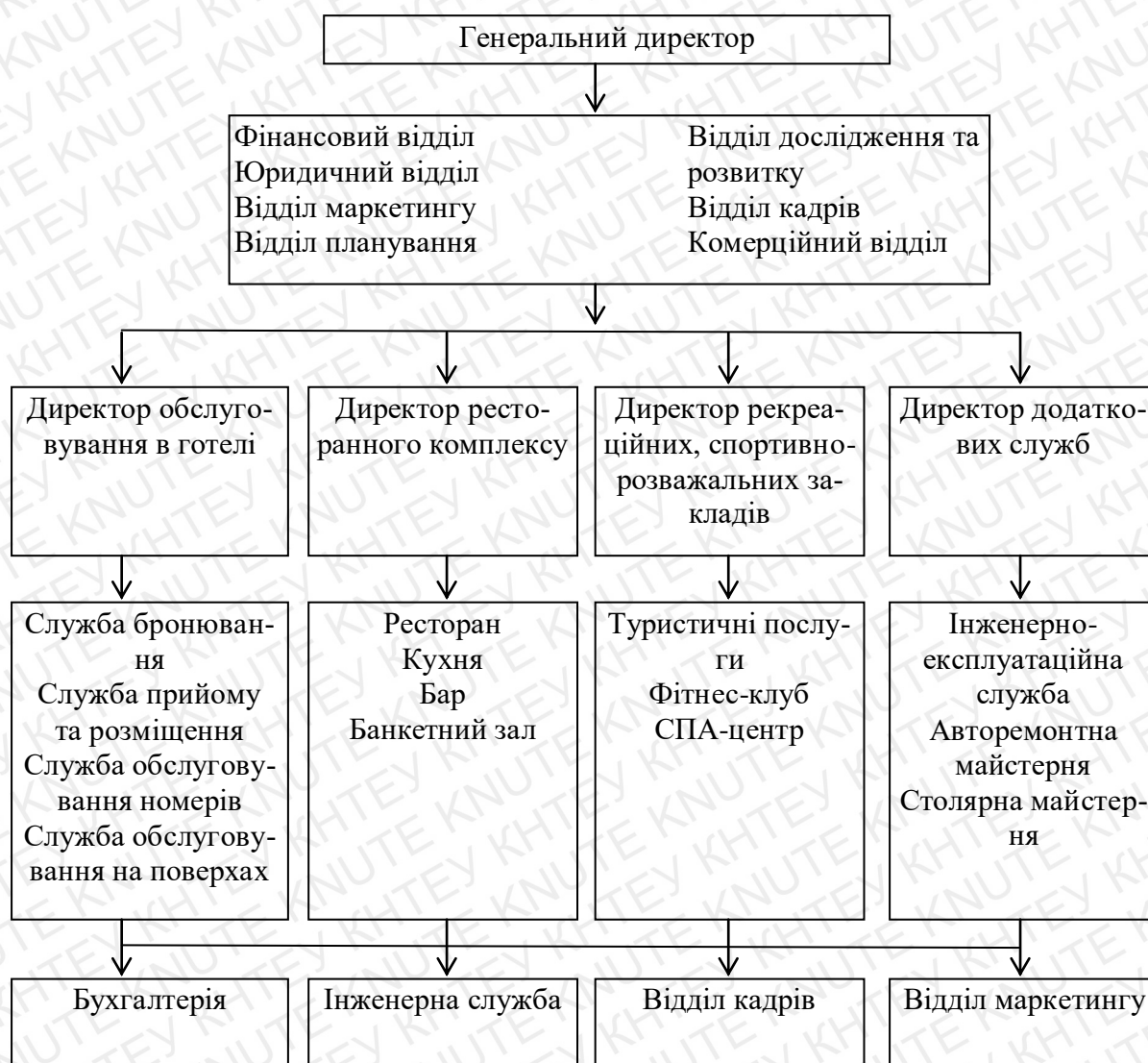


Рис. 2.2. Організаційна структура управління готелю
ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [49]

Недоліками існуючої лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є:

- незначна гнучкість щодо вирішення нестандартних завдань;
- ускладнена скоординованість роботи функціональних підрозділів з реалізації нових проектів;
- складна реалізація внутрішньоорганізаційних конструкторських і технологічних нововведень без залучення управлінців вищої ланки;
- значний розвиток вертикальної ланки управлінської системи.

В ході аналізу головних показників обсягу пропозиції і надання послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь» необхідно розрахувати і оцінити такі показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка головних показників обсягу наданих послуг
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»**

Показники	2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	
				+, -	%
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	25446	23125	26734	1288	5,06
іноземних туристів	8234	9912	10783	2549	30,96
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	17212	13213	15951	-1261	-7,33
Обсяг наданих готельних послуг (тис.грн.), у тому числі:	10228	11397	17531	7303	71,40
іноземним туристам (тис.грн.)	4391	6094	10359	5968	135,91
туристам, охоплених внутрішнім туризмом (тис.грн.)	5837	5303	7172	1335	22,87
Середньооблікова чисельність працівників	234	197	221	-13	-9

Результати аналізу свідчать, що у 2018 році готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2016 році. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 9% менше, ніж у 2016 році, що є нормою для підприємства. Основними факторами, що визначають оптимальність роботи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», є показник завантаження номерного фонду і вартість на послуги готелю (ціна номера, харчування, додаткове обслуговування).

В процесі дослідження загальних аспектів функціонування готелю, передусім, необхідно провести оцінку середовища розвитку підприємства готельного господарства. Для оцінювання ринку послуг, дослідження зовнішнього і внутрішнього оточення суб'єкта готельного бізнесу та висновків щодо стратегії діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібно проаналізувати вплив головних чинників зовнішнього середовища. Отримані результати представимо у табл. 2.3.

Аналіз факторів макро та мікросередовища

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Сфера макро-середовища	Фактори
1. Міжнародна	1. Спрощення візового режиму з ЄС (+) 2. Укладення міжнародних державних договорів з розвитку галузі (-)
2. Політична	1. Загострення військово-політичного конфлікту на Сході (-) 2. Зростання політичної нестабільності в країні (-)
3. Економічна	1. Зростання рівня ВВП в країні (+) 2. Низький рівень доходів населення (-)
4. Соціально-демографічна	1. Зростання рівня народжуваності в країні (+) 2. Зростання міграційний процесів (-)
5. Правова	1. Спрощення системи оподаткування бізнесу (+) 2. Лобіювання інтересів окремих бізнесменів на законодавчому рівні (-)
6. Екологічна	1. Загострення екологічної ситуації в країні (-) 2. Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії (-)
7. Культурна	1. Високий рівень культурної обізнаності населення (+) 2. Незначна державна підтримка галузей культури (-)
1. Споживачі	1. Соціальний статус (+) 2. Професія (+) 3. Платоспроможність населення (-)
2. Конкуренти	1. Наявність галузевих конкурентів (-) 2. Активний розвиток товарів - замінювачів (хостелів, бутік-готелів) (-) 3. Високий рівень конкурентоспроможності своєї ніші (+)
3. Постачальники	1. Право вибору постачальника через збільшення ринку (+) 2. Зміни цін через нестабільний курс валюти (-) 3. Швидке оновлення ринку робочої сили (нові кадри) (+)
4. Посередники	1. Збільшення масовості та можливостей зв'язку з громадськістю (рекламні агентства, маркетингові фірми) (+) 2. Можливе «неокуплення» вкладених коштів (-)

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будемо здійснювати, передусім, на основі порівняння позицій у параметрах конкурентоспроможності з іншими спеціалізованими засобами розміщення. В цьому аспекті необхідно визначити конкурентну позицію ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

У випадку існування великої кількості конкурентів необхідне застосування так званої методики картування стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів на ринку – це певна кількість готелів, які посідають близькі позиції на ринку та суперничають між собою на базі однакових конкурентних переваг і

однаковими способами [46, с.80].

Створимо «карту стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Передусім, визначимо найсуттєвіші характеристики готельних продуктів галузі, що будемо аналізувати. Практика засвідчує, що найбільш раціональним є варіант діагностики за показниками: 1) співвідношення ціна/якість та 2) обсяги діяльності підприємства. Визначимо характеристики за окремим підприємством, яке діє на сегментованому ринку готельних послуг Києва. З цією метою побудуємо розрахункову таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахункова таблиця конкурентної позиції відомих готелів на локальному ринку готельних послуг м. Київ

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги надання послуг), тис.грн.	Частка на ринку, %
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»	8	9	8,5	17531	34,4
Готель «Дніпро»	7	7	7,0	8052	15,8
Готель «Хрещатик»	8	8	8,0	19518	38,3
Готель «Братислава»	7	6	6,5	3719	7,3
Готель «Салют»	6	5	5,5	2140	4,2
Всього	X	X	X	50961	100

В наших розрахунках бальна оцінка ціни й якості послуг визначена експертним шляхом фахівцями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на базі аналітичних досліджень. Потужність підприємств на готельному ринку м. Київ визначена на основі даних маркетингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів у відповідності до визначених індикаторів (рис. 2.3).

Готелі, що опиняються близько один від одного відносимо в одну стратегічну групу. В наших розрахунках в одну групу з готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» доцільно віднести ще готель «Хрещатик» (3).

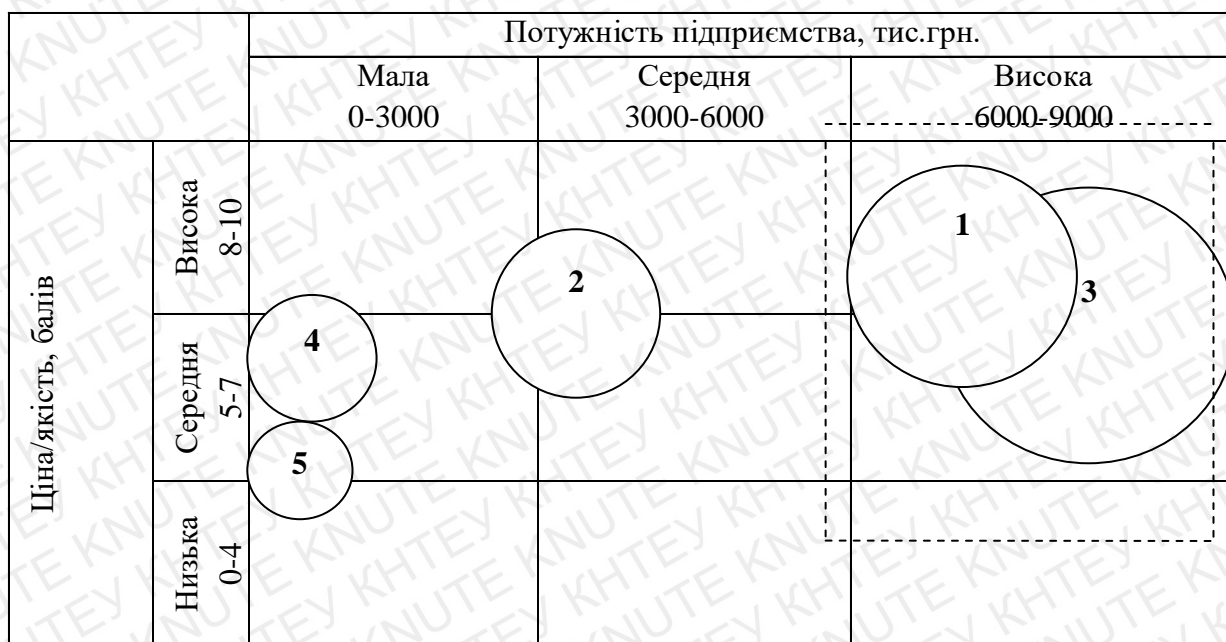


Рис. 2.3. Позичіювання ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
на карті стратегічних груп конкурентів

Це свідчить, що в своїй роботі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має звертати увагу насамперед на конкурентну боротьбу саме з цим потужним готелем. Також, потрібно звертати увагу на розвиток та зміни ринкових позицій готелю «Дніпро» (2), оскільки за параметрами «ціна-якість» він має високу оцінку, і поступається ТОВ «Готельний Комплекс Русь» лише за параметром обсягів збуту на ринку готельних послуг м. Києва.

Наступним кроком в оцінці конкурентної позиції компанії на ринку є встановлення його конкурентної сили порівняно з головними конкурентами. Діагностика абсолютної конкурентної сили іміджу підприємства проводиться за наступною методикою. Передусім вибирається перелік чинників, які встановлюють сильні і слабкі сторони у діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Далі здійснюється порівняння оцінок даних чинників з оцінками головних конкурентів, причому індикатор абсолютної конкурентної сили фірми визначається як алгебраїчна сума різниць між оцінками компанії, що аналізується, і найбільшими оцінками серед конкурентів [57, с.52].

Розрахунки за наведеною методикою наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка конкурентних позицій ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
на ринку

Показники	ТОВ «Готельний Комплекс Русь»	Готель «Хрещатик»	Готель «Дніпро»
Місце розташування	9	9	9
Середній рівень завантаженості	7	6	6
Популярність серед населення	8	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	7	7	5
Якість основних послуг	8	8	8
Асортимент додаткових послуг	7	9	8
Якість рекламних засобів	8	6	6
Цінова політика	7	6	7
Разом	61	59	55

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має вищі позиції в оцінці конкурентного статусу, адже його оцінка становить 61 балів з 80 можливих. Проте відставання основних конкурентів є незначними.

Необхідно оцінити загрози і можливості щодо факторів мікросередовища ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Оцінка можливостей та загроз вважається частиною SWOT-аналізу готелю [32, с. 452]. Він визначається тим, що існує потреба в розподілі всіх чинників зовнішнього оточення на можливості і загрози. Аналіз сильних та слабких сторін відбувається у напрямі дослідження стану підсистем готелю: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які відображають загальну позицію ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на ринку у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Сильні й слабкі сторони ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Можливість розширення потужностей готелю Високий рівень якості послуг	Велика енергоємність
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників

Продовження таблиці 2.6

3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

З метою встановлення стратегії розвитку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» створюється матриця SWOT, яка відображена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Фактори	Можливості	Загрози
	Спрощення візового режиму з ЄС Зростання рівня ВВП в країні Спрощення системи оподаткування бізнесу Підвищення рівня платоспроможного попиту населення Сприяння з боку держави розвитку готельного бізнесу	Загострення військово-політичного конфлікту на Сході Зростання міграційний процесів Незначна державна підтримка галузей культури Висока плинність працівників Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Недостатня кількість обігових коштів
Сильні сторони Можливість розширення потужностей готелю Висока кваліфікація персоналу Стимулювання інноваційної активності Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду Розроблена стратегія підприємства Можливість залучати власний капітал власників	Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на ринку готельних послуг 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку	Можливість залучати власний капітал власників сприятиме поповненню оборотних активів За рахунок збільшення інноваційної активності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску

Слабкі сторони Велика енергоємність Висока плинність працівників Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства	Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згортати діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.
---	--	---

Так як на першому етапі оцінювання було визначено першочергову важливість для готелю у використанні зовнішніх можливостей, то основні дії ТОВ «Готельний Комплекс Русь» мають відповідати тим, що зосереджені в лівій частині SWOT-матриці.

2.2. Оцінка складових операційної системи підприємства

Операційна система ТОВ «Готельний Комплекс Русь» складається з відповідних підсистем, що наведено на рис. 2.4.

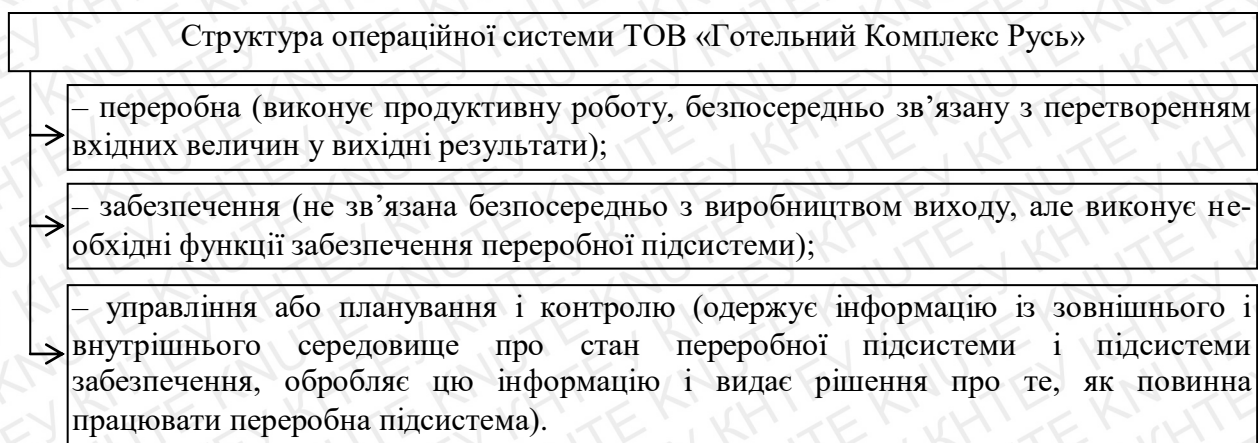


Рис. 2.4. Структура операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [59]

Переробна підсистема ТОВ «Готельний Комплекс Русь» здійснює виробничу роботу, напряду пов'язану із трансформацією вхідних ресурсів у вихідні результати. У ході роботи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» деякі

матеріальні та енергетичні ресурси підлягають перетворенню, а певні споживаються в ході виробничого процесу. Робота переробної підсистеми потребує певних капіталовкладень, постійного надходження інформації від управлінської підсистеми про трансформації технологій аналогічних виробництв на інших фірмах, про стан ринку ресурсів, енергетичного та кінцевих товарів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна підсистема ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не пов'язана з виготовленням товарів чи послуг, проте підтримує діяльність переробної. До такої підсистеми ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відноситься ремонтно-експлуатаційні, транспортні відділи, охорона, експедиція, будівельні служби, служби соціально-побутового призначення тощо; її побудова залежить від потреб і відмінностей операційного процесу, що здійснюється у переробній підсистемі [26, с. 176].

Підсистема управління (планування і контролю) ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має призначення у забезпеченні роботи переробної й забезпечувальної підсистем. У ній формуються цілі, політика, головні напрями функціонування операційної системи, планується надання послуг та потрібні для цього ресурси. Підсистема управління здійснює коригування роботи інших підсистем операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», створює їхнє взаємораціональне і ритмічне функціонування. З цією метою вона постійно одержує потрібну внутрішню інформацію щодо стану переробної та забезпечувальної підсистем, достатність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього оточення в дану підсистему потрапляє інформація щодо попиту на послуги, ціну ресурсів, тенденції розвитку технології, правові та нормативні документи тощо. Підсистема управління (планування і контролю) вважається певною переробною підсистемою, продуктом роботи якої є інформація.

У системі операційної системи приймають участь відповідні складові елементи управлінської активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Дослідимо більш ґрунтовно складові операційної системи досліджуваного готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

1. Постачання матеріальних ресурсів. Узагальнена характеристика постачальників потрібних матеріальних ресурсів для ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбувається за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Постачальники матеріально-технічних ресурсів для
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Постачальник	Товар	Залежність від постачальника	Можливості заміни постачальника або ресурсів	
Для готелю				
Концерн «Ярослав»	простирадла, підковдри, наволочки	немає	є можливість	
Фабрика «Віка»	матраци на матрацники, рушники	немає	є можливість	
ТОВ «Beta»	рукавички для прибирання, пакети для сміття, серветки, губки для прибирання	немає	є можливість	
ТОВ «Денрос»	миючі засоби, зубна паста, засоби для волосся, мило туалетне, гелі для душу	немає	є можливість	
Для ресторану при готелі				
Постачальник	Товар	Кількість постачань	Залежність від постачальника	Можливості заміни постачальника або ресурсів
ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія»	Овочі, фрукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Галаксі»	м'ясо і м'ясна продукція	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Наша Ряба»	Курка, яйця	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Рибка»	риба та морепродукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Август-Кий»	бакалійна продукція	1/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Лакталіс-Україна»	молоко та молочна продукція	7/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Київхліб»	хлібобулочні вироби	7/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Вінлайн»	напої	2/тиждень	немає	є можливість

Такі фірми, як фірма «Ярослав», фірма «Віка», реалізують постачання своєї продукції раз на рік та якщо в цьому є потреба. Компанії ТОВ «Beta»,

ТОВ «Денрос» реалізують постачання раз в місяць, тому-що це засоби гігієни та засоби для клінінгу.

Постачальники продуктів харчування: ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія», ТОВ «Галаксі», ТОВ «Наша Ряба», ТОВ «Рибка», ТОВ «Вінлайн» реалізують постачання 2 рази на тиждень. Фірми ПАТ «Лакталіс-Україна», ПАТ «Київхліб» реалізують продукцію кожного дня, ТОВ «Август-Кий» – раз на тиждень.

Компанії-постачальники з готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» перебувають в партнерських відносинах, затримки у постачанні товару не спостерігається, потреби змінювати постачальників не існує. У відповідності до табл. 2.7, прямої залежності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» від постачальників не існує. Оцінюване підприємство здатне будь-коли змінити постачальників потрібних матеріальних ресурсів на інших, привабливіших для готелю.

2. Ресурси номерного фонду. Основною діяльністю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є пропонування ліжко-діб. У готелі оцінюється потужність номерного фонду, його сезонне завантаження, спроможності її збільшення, наявність додаткового обслуговування. Мета такої діагностики – формування резервів зростання номерного фонду й його завантаження, формування заходів щодо зменшення простоїв, а також встановлення раціональної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми [36, с. 52].

Номерний фонд ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Номерний фонд ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Вид	Кількість	Характеристика	Ціна (1/2 особи)
Економ одномісний	116	Затишний одномісний номер, площею 11 кв.м з односпальним ліжком і зручними сучасними меблями. Ванна кімната обладнана душем або ванною.	1 388 УАН

Продовження таблиці 2.8

Економ двомісний	80	Номер, площею 15-19 кв.м з одним двоспальним або двома односпальними ліжками і зручними меблями. Ванна кімната обладнана душем або ванною. Номер відрізняється від стандарту тільки оснащенням ванної кімнати.	1 542 UAH 1 850 UAH
Стандарт	45	Однокімнатний номер, загальною площею 20-25 кв.м. У номері: зручні меблі, велике двоспальне або два односпальні ліжка, ванна кімната з сучасним обладнанням.	1 850 UAH 2 159 UAH
Стандарт сімейний	55	Дво- або трикімнатний номер, загальною площею 40-50 кв.м. До ваших послуг вітальня з м'яким куточком і затишна спальня. Номер відрізняється від Люкса тільки оснащенням ванної кімнати. Дана категорія включає в себе також і номери, призначені для людей з обмеженими фізичними можливостями.	2 159 UAH 2 467 UAH
Люкс	40	Просторий двокімнатний номер, загальною площею 40-50 кв.м. Номер складається з великої вітальні з м'яким куточком і затишній спальні.	3 701 UAH 4 009 UAH
Бізнес-люкс	20	Трикімнатний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності, загальною площею 50 кв.м. У номері: спальня з ліжком "king size", кабінет з робочим столом і кріслом, затишна вітальня кімната.	4 009 UAH 4 318 UAH
Дуплекс	10	Номер складається з вітальні і двох спалень з двоспальними ліжками і ванними кімнатами. Всі три кімнати відкривають панораму на Майдан Незалежності. Загальна площа: 53,3 кв.м	4 318 UAH 4 626 UAH
Представницький люкс	2	Ексклюзивний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності. У номері дві спальні, дві ванні кімнати, простора вітальня з каміном, диваном та зручними кріслами. Загальна площа: 76,8 кв.м	4 935 UAH 5 243 UAH

З метою об'єктивного оцінювання експлуатаційної програми ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розрахуємо ряд індикаторів, що надають реальну оцінку спроможностям у використанні потужностей операційної системи готелю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників експлуатаційної програми
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	
				+, -	%
1. Одноразова місткість, місць	450	470	490	40	8,89
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	164250	171550	178850	14600	8,89

Продовження таблиці 2.9

3. Кількість простоїв, л-д.	76016	82423	87615	11599	15,26
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	88234	89127	91235	3001	3,40
5. Коефіцієнт завантаження, %	64,5	62,1	66,7	2	3,41
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	56911	55348	60854	3943	6,93
7. Середній тариф, грн.	450	520	630	180	40,00
8. Чистий дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	10228	11397	17531	7303,00	71,40

Аналіз показав, що завантаженість ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2018 році збільшилась і становить 66,7%, що на 2% більше, ніж у 2016 році. За останні три роки збільшився середній тариф за послуги проживання в готелі на 180 грн., або на 40,0 %. Все це сприяло зростанню чистого доходу від реалізації ліжко-діб ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 12728 тис.грн., або на 49,70%, що слід вважати позитивною динамікою.

3. Трудові ресурси. Значним фактором культури сервісу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є передусім підбір кваліфікованих кадрів і розвиток стосунків усередині персоналу, а також відношення працівників до постояльців. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» здійснює приймання вітчизняних і закордонних туристів і в однаковій мірі має поважне відношення до будь-якої культури і образу поведінки. Працівники готелю пишаються тим, що розмовляють на різних мовах та вміють правильно спілкуватися, що чинить гарне враження на відвідувачів рівнем знань і гнучкістю.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за категоріями в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Склад і структура персоналу за категоріями

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Категорія працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018р. до 2016р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:								
– обслуговуючий персонал	234	100,00	197	100,00	221	100,00	-13	-5,56
– управлінський персонал, в т.ч.:	168	72,00	140	71,00	161	73,00	-7	-4,24
	66	28,00	57	29,00	60	27,00	-6	-8,93

Продовження таблиці 2.10

– керівники	14	6,00	12	6,00	13	6,00	-1	-5,56
– спеціалісти	30	13,00	24	12,00	24	11,00	-6	-20,09
– службовці	21	9,00	22	11,00	22	10,00	1	4,94

Найбільш об'єктивною характеристикою кількості персоналу на підприємстві вважається середньооблікова чисельність, тобто кількість працівників, що мають офіційне працевлаштування в організації на певний момент. У ТОВ «Готельний Комплекс Русь» протягом 2016–2018 років кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 234-221 осіб. Зокрема, у 2018 році відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 13 осіб, або на 5,56 %. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2018 році скоротилась на 4,24 % і становила 161 осіб. Динаміка зміни управлінського персоналу готелю є малою, що засвідчує на його стабільність.

В системі розвитку людського капіталу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» застосовуються оцінка розвитку персоналу. Так, за аналізований період проводилось навчання новим спеціальностям, підвищення кваліфікації і перепідготовка службовців (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розвиток персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+, –	%
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.:					
новим спеціальностям	51	47	53	2	3,03
підвищення кваліфікації	11	12	13	1	12,40
перепідготовка працівників	33	32	33	0	-0,19
	7	4	7	0	3,03

Так за період 2016-2018 роки у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» акцентувалася увага на підвищенні кваліфікації працівників. За 2016-2018 роки пройшло навчання 151 осіб. З кожним роком посилюється тенденція до збільшення працівників які навчаються підвищується. Це зумовлено плінністю кадрів та необхідності їх постійного навчання. Професійне зростання

працівників сприяє ефективності роботи підприємства, стабілізації колективу, морального задоволення самих працівників, а також їх мобільності.

У ТОВ «Готельний Комплекс Русь» ціллю навчання вважається розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Водночас, власне процес освіти та підвищення кваліфікації настільки ж важливий, як і його формальний результат чи досягнутий ступінь освіти. Для готелю розвиток управлінського персоналу має на увазі [10, с. 28]:

- спроможність працівника збагнути потребу регулярного навчання, щоб відповідати новим вимогам;
- спроможність колективу оцінити потребу командного чи групового управління за умов активної участі всього персоналу готелю, а не лише керівників;
- спроможність готелю оцінити рішучу роль кожного працівника і потребу у розвитку його потенціалу.

4. Основний та оборотний капітал. Операційна система ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не здатна ефективно функціонувати без наявності майна (активів). Ресурсний потенціал готелю характеризується наявністю майна, створеного за відповідними напрямками фінансових надходжень. Майновий стан готельного підприємства визначається кількістю та якістю активів, що відображені в балансі готелю [17, с. 93]. Основні та оборотні активи відображаються у структурі майна (загальних активів) підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Динаміка індикаторів майнового стану операційної системи готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка майнового потенціалу операційної системи
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	4890	5683	7695	2805
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3486	4048	4697	1211
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1404	1635	2999	1595

Продовження таблиці 2.12

Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	955	922	1369	414
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	422	702	407	-15
Грошові кошти, тис. грн.	7	11	969	962
Зареєстрований капітал, тис. грн.	275	275	275	0
Власний капітал, тис. грн.	4408	4926	6845	2437
Залучений капітал, тис. грн.	481	756	850	369
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	106	324	0	-106
Поточні зобов'язання, тис. грн.	481	756	850	369
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	923	879	2149	1226

Результати аналізу свідчать, що загальна вартість активів готелю у 2018 році становила 7695 тис.грн., що на 2805 тис.грн. більше, ніж у 2016 році. При цьому, найбільшу частку в структурі майна посідають необоротні активи (основні засоби). Операційна система ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є достатньо стабільною, адже у 2018 році спостерігалось зростання робочого капіталу підприємства на 1226 тис.грн., що склало 2149 тис.грн.

Проведемо більш детально аналіз стану та ефективності використання основного капіталу (капітальної основи операційної системи) ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	7464	8722	10068	2604,00	34,89
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	3346	4048	4697	1351,00	40,38
Вартість зносу основних засобів, тис.грн.	4118	4674	5371	1253,00	30,43
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,54	0,53	-0,02	-3,31
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,46	0,47	0,02	4,07
Коефіцієнт фондомісткості	0,33	0,36	0,27	-0,06	-18,10
Коефіцієнт фондоддачі	3,06	2,82	3,73	0,68	22,10
Коефіцієнт фондоозброєності праці	14,30	20,55	21,25	6,95	48,63

Аналіз засвідчив, що первісна вартість основних активів підприємства зросла на 2604 тис.грн., або на 34,89 % та у 2018 році становила 10068 тис.грн. Залишкова вартість основних активів готеля збільшилася на 1351 тис.грн., або на 40,38 % та у 2018 році становила 4679 тис.грн. Отже, відбулося невелике скорочення рівня амортизації основного капіталу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Про це засвідчує коефіцієнт зносу основних засобів, значення якого у 2018 році склало 0,53, або 53 %, що на 0,02 пункти, або на 3,31 % менше, ніж у 2016 році. Як позитивне зрушення слід вважати, також скорочення фондомісткості та зростання фондівдачі господарської діяльності. Іншими словами, для одержання 1 грн. чистого доходу від реалізації готельного продукту підприємство використовує менше основних активів.

5. Інформаційні ресурси. В механізмі операційного менеджменту усі бізнес-процеси, які підлягають управлінню в ТОВ «Готельний Комплекс Русь», доцільно розділити на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) й бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси). Аналіз показав, що на підприємстві ТОВ «Готельний Комплекс Русь» встановлена єдина інформаційна система обслуговування клієнтів – «Отель 2.3», яка відноситься до систем інформаційного менеджменту процесів фронт-офісу [22, с. 58].

Система «Отель 2.3», розроблена АТ «Інтеротель, Лтд», дозволяє автоматизувати управління інформаційними процесами на підприємствах, що працюють в сфері гостинності, в тому числі у ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Основні функції системи «Отель 2.3» ТОВ «Готельний Комплекс Русь»:

- управління номерним фондом готелю;
- бронювання номерів у готелі;
- управління розміщенням та від'їздом гостей, проведення розрахунків;
- розробка програм лояльності відпочиваючих (історія гостя);
- управління тарифами і договірної політикою;
- формування та реєстрація надання додаткового сервісу;
- надання послуг і розрахунок за ними для сторонніх осіб;

- автоматизована система нічного аудиту.

Функціональні можливості та взаємодія основних складових інформаційної системи «Отель 2.3» ТОВ «Готельний Комплекс Русь» наведено на рис. 2.5.

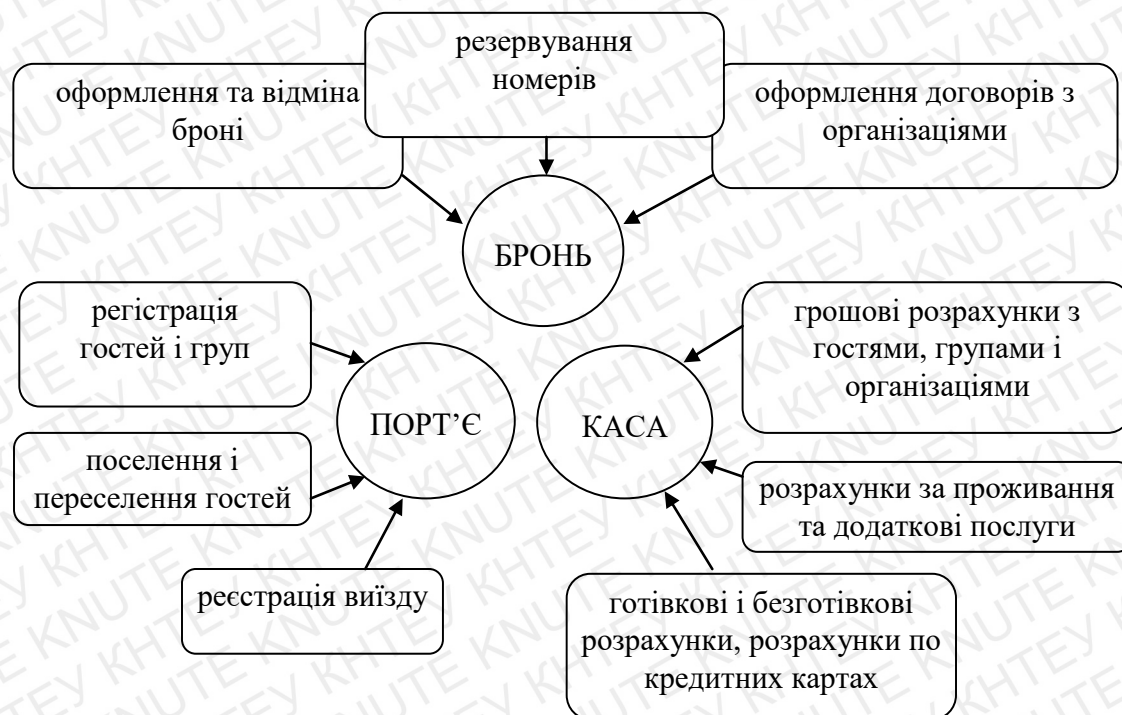


Рис. 2.5. Функціональні можливості та взаємодія основних складових інформаційної системи «Отель 2.3» ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Конфігурація інформаційної системи «Отель 2.3» готелю «Україна» дозволяє значно збільшити функціональні можливості системи, досягти більш повної автоматизації роботи об'єкта гостинності, поліпшити управління, контроль і облік різних процесів (рух фінансових коштів, використання номерного фонду, телефонної станції і т.п.).

Упровадження інформаційної системи системи дає можливість скоротити витрати на персонал приблизно на 30%, скорочуючи потребу в ньому, а отже й збільшити продуктивність праці. Автоматизація діяльності господарських служб дає змогу готелю здійснювати планування та систематизацію ремонтних й профілактичних робіт, запобігаючи втратам від форс-мажорних обставин.

2.3. Аналіз ефективності системи операційного менеджменту підприємства

Операційний менеджмент належить до однієї з головних функцій ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - виготовлення готельного продукту, основний зміст якої відображається в роботі з формування продукції споживчого призначення. Операційний менеджмент повинен забезпечувати оптимальне та раціональне здійснення продуктивної підприємницької діяльності. В разі неефективного виконання операційної функції все готельне підприємство в цілому не здатне буде досягти успіху [34, с. 100].

Операційний менеджмент направлений на забезпечення ефективності в менеджменті будь-якими операціями. Під ефективністю в операційному менеджменті розуміють встановлений ступінь дотримання встановлених операційною системою завдань. Для ТОВ «Готельний Комплекс Русь» ефективність - це задоволення потреб клієнтів і одержання максимально можливого результату. Ефективність визначається наступними показниками: величиною ймовірного корисного ефекту (результату), імовірністю його одержання та ресурсними витратами на отримання цього ефекту із певною імовірністю.

Одним з основних фінансових індикаторів, які відображають дієвість операційної системи вважається дохід від основної операційної діяльності та позареалізаційних операцій [51, с.80]. З метою здійснення оцінки доходу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібно здійснити аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати готелю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка доходів операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10228	11397	17531	7303	71,40
Інші операційні доходи, тис.грн.	18	33	71	53	294,44

Продовження таблиці 2.14

Інші фінансові доходи, тис.грн.	1	1	0	-1	-100,00
Інші доходи, тис.грн.	11	0	21	10	90,91
Разом	10258	11431	17623	7365	71,80

Отже, за результатами аналізу даних таблиці 2.14., можна зробити висновок, що готель в 2018 році одержав доходів на загальну суму 17623 тис.грн., що на 7365 тис.грн., або на 71,80 % бфльше за рівень 2016 року. В структурі доходів найбільшу частку посідає чистий дохід від надання послуг, а саме 17531 тис.грн. в 2018 році.

В ході діяльності операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбуваються витрати щодо споживання вартості матеріальних ресурсів, заробітної плати працівників, здійснених соціальних заходів, амортизації необоротних матеріальних та нематеріальних активів.

Витрати підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» вважаються одним з результативних індикаторів розвитку операційної системи. Будь-який прибуток підприємства обумовлений, з одного боку, доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, а з іншого – витратами, необхідними для отримання цих доходів. Виходячи з цього аналіз витрат підприємства стає необхідним для характеристики результативності операційного менеджменту [26, с.132].

Проведемо оцінку формування операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за звітом про фінансові результати (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Матеріальні витрати	5709	7283	3167	-2542	-44,53
Витрати на оплату праці	1090	1389	2704	1614	148,07
Відрахування на соціальні заходи	435	544	1021	586	134,71
Амортизація основних фондів	463	562	703	240	51,84
Інші операційні витрати	1066	844	7550	6484	608,26
Разом	8763	10621	15145	6382	72,83

Таким чином, загальні операційні витрати ТОВ «Готельний Комплекс Русь» в 2016 році склали 8763 тис.грн; в 2018 – 15145 тис.грн. У 2018 році спостерігалося скорочення матеріальних витрат на 2542 тис.грн, збільшення витрат на оплату праці на 1614 тис.грн., витрат на соціальні заходи на 586 тис.грн. та інших операційних витрат на 6484 тис.грн. Водночас, відбулося збільшення амортизації основних фондів на 240 тис.грн. В структурі операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь» найбільшу частку посідають матеріальні витрати (74-78%). Питома частка інших елементів витрат є значно меншою.

Також, в процесі аналізу системи операційного менеджменту готелю необхідно проаналізувати витрати господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка витрат господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, –	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7152	8737	12127	4975	69,56
Адміністративні витрати, тис.грн.	1193	1259	1737	544	45,60
Витрати на збут, тис.грн.	418	612	953	535	127,99
Інші операційні витрати, тис.грн.	43	136	167	124	288,37
Фінансові витрати, тис.грн.	14	0	20	6	42,86
Втрати від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!
Інші витрати, тис.грн.	85	55	21	-64	-75,29
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	503	113	0	-503	-100,00
Разом	9408	10912	15025	5617	59,70

В результаті аналізу встановлено, що загальні витрати господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2018 році становили 15025 тис.грн., що на 5617 тис.грн., або на 59,70 % більше, ніж у 2016 році. Основою витрат становить собівартість наданих послуг, яка зросла на 4975 тис.грн., або на 69,56 %. Підприємство значні ресурси направляє на стимулювання збуту,

тому що у 2018 році визначено велику вартість витрат на збут в обсязі 953 тис.грн. Інші операційні витрати ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2018 році становили 167 тис.грн., що на 124 тис.грн., або на 288,37 % більше, ніж у 2016 році.

Прибуток ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - це фінансовий результат роботи готелю, що найточніше характеризує ефективність системи операційного менеджменту. Також, це і база для розвитку готелю, і запорука добробуту працівників, і значні дивіденди для власників [1, с. 45].

Динаміка фінансових результатів готелю за інформацією фінансової звітності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка фінансових результатів операційної системи
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Валовий прибуток, тис.грн.	3077	2660	5405	2328,00	75,66
Операційний прибуток, тис.грн.	1441	685	2619	1178,00	81,75
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1354	631	1918	564,00	41,65
Чистий прибуток, тис.грн.	851	518	1918	1067,00	125,38

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» визначається великою прибутковістю власної діяльності. Валовий прибуток у 2018 році становив 5405 тис.грн., що на 2328 тис.грн., або на 75,66 % більше, ніж у 2016 році. Водночас, великим є прибуток до оподаткування, а саме 1918 тис.грн. Після виплати податків підприємство одержало чистий фінансовий результат в розмірі 1918 тис.грн.

Одним з найвизначальніших показників аналізу операційної системи готелю є сформований рівень ліквідності майна. Ліквідність (платоспроможність) – це індикатор фінансової стійкості, що відображає, як швидко готель може безперешкодно реалізувати власні активи, отримати гроші і повернути заборгованість у міру настання терміну їх повернення. Вона визначається можливістю готелю швидко розраховуватись за допомогою

представленого у балансі майна (активів) за власними зобов'язаннями (пасивами) [13, с.38].

Динаміка основних показників ліквідності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Аналіз ліквідності операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	3,53	2,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	1,92	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	1,14	0,01
Чистий оборотний капітал	923	879	2149	923
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,39	0,29

Як засвідчив аналіз, готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» володіє досить значним запасом ліквідності. Загальний коефіцієнт покриття вважається головним індикатором платоспроможності. У 2018 році значення даного індикатора було в межах нормативного, а саме 3,53, що на 2,92 більше, ніж у 2016 році. Величина показника швидкої ліквідності, за умов нормативного значення не менше 0,5, у 2018 році склала 1,92, що більше ніж у 2016 році на 0,93. Потрібно зауважити, що готель у 2016-2017 роках не був забезпечений найліквіднішими засобами – грошима, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності одержав значення менше за критичне (більше 0,2).

Найпоказовішим методичним підходом, який дає можливість оцінити фінансовий потенціал операційної системи та ефективність його використання вважається аналіз фінансової стабільності й стійкості ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Фінансова стабільність ТОВ «Готельний Комплекс Русь» оцінюється системою показників, які характеризують існування, розміщення і використання ресурсів готелю, його реальні та ймовірні фінансові можливості. Вона напряду чинить вплив на ефективність операційної системи готелю [17, с. 115].

Передусім, аналіз фінансової стійкості готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будемо здійснювати з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Аналіз фінансової стійкості операційної системи
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	9,16	6,52	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	1,57	0,60
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,31	0,10
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	2,53	0,61
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	1,00	0,00

Як встановив аналіз, здійснений в таблиці 2.19., підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має позитивний стан по ряду індикаторів його фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2018 році становить 0,89 при нормативній оцінці не нижче 0,5, проте спостерігалось скорочення значення цього індикатора на 0,01 пунктів.

Позитивним є значення індикатора коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2016 році його значення складало 1,11, а в 2018 році спостерігалось його збільшення на 0,01 пункт, що склало 1,12.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2016 році склав 9,16, а в 2018 році – 8,05, при нормативній оцінці більше за 1. Розрахунки встановили, що коефіцієнт фінансової стабільності скоротився у 2018 році на 1,11. Це означає, що готель втрачає фінансову міцність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу засвідчує на ступінь мобільності (гнучкості) використання власних активів готелю. В 2018 році значення даного індикатора було на рівні критичного (0,5), що засвідчує на недостатність гнучкості у користуванні власними активами.

Надзвичайно важливим індикатором ефективності операційного менеджменту є діагностика та оцінка ділової активності готелю, що визначається абсолютними та відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Аналіз ділової активності операційної системи

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Додана вартість, тис. грн.	2879,00	2564,00	5643,00	2764,00	96,01
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	139,27	-16,58	-10,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,57	-0,72	-8,68
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	48,24	4,19	9,50
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	31,62	2,68	9,27
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	11,54	-1,07	-8,48
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	45,60	2,02	4,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	41,49	44,26	31,11	-10,38	-25,02
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	8,80	8,25	11,73	2,94	33,37
Тривалість фінансового циклу, дні	34,78	40,10	33,86	-0,91	-2,62

Дані таблиці 2.20 показують, що в 2018 році підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» погіршило свою ділову активність, хоча додана

вартість готелю має тенденцію до збільшення, оскільки у 2018 році відбулося її зростання на 2764 тис.грн., або на 96,01 %.

Про скорочення ділової активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» засвідчують результати розрахунку коефіцієнтів оборотності активів готелю. Прискорення оборотності забезпечує економію та вивільнення фінансових ресурсів з обороту. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що відображає здатність до вивільнення їх з операційної діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2016 році склав 8,29 оборотів, а в 2018 році скоротився до 7,57 обороти, тобто на 0,72 обороти.

Коефіцієнт оборотності запасів характеризується позитивною динамікою, та у 2018 році становить 15,30 обороти, що на 3,36 пункти менше базового року. Загальні активи готелю відзначаються досить низькими термінами оборотності, оскільки у 2018 році відбулося їх уповільнення на 16,58 дня.

Тривалість операційного циклу готелю становить 45,60 дня, що на 4,64 % більше, ніж у 2016 році. Така негативна тенденція засвідчує про уповільнення кругообороту фінансових ресурсів готелю.

Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність вважаються головними індикаторами ефективності операційного менеджменту готелю [34, с. 77]. Оцінювання цих показників в комплексі дає можливість комплексно здійснити оцінювання ефективності управління операційною системою ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Показники ефективності управління операційною системою
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат	43,02	30,45	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,32	3,28	2,24	-0,08
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,32	4,28	3,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,36	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	12,80	-2,58
Рентабельність підприємства	9,66	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	8,32	4,55	10,94	2,62

Продовження таблиці 2.21

Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,70	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,43	1,30	1,45	0,02
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,16	1,16	0,14	-1,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,01
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	8,57	9,05	10,09	1,52
Коефіцієнт окупності витрат на збут	24,47	18,62	18,40	-6,07
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,14	0,14	-0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,07	0,08	0,02
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,14	0,12	0,11	-0,02
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,05	0,06	0,06	0,02
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	28,97	-2,35
Рентабельність реалізації продукції	16,73	7,43	18,32	1,59

За результатами здійсненого аналізу визначено, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2018 році проводило свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що засвідчує про високу ефективність управління операційною систем ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Важливими індикаторами, що співвідносять доходи та витрати готелю, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття відображає величину витрат, що здійснює готель, щоб одержати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат відображається коефіцієнтом окупності витрат готелю. Коефіцієнт окупності виробничих витрат в 2018 році зріс на 0,02 пункти в порівнянні з 2016 роком.

За результатами аналізу за інформацією фінансової звітності головних показників рентабельності господарської діяльності робимо висновки про загальну значну ефективність сформованої системи операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ»

3.1. Розробка напрямів розвитку операційної діяльності на підприємстві

Операційна стратегія функціонування готельного підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» визначається як сукупність дій і засобів управління операційною діяльністю, яка на клієнтоорієнтованій основі забезпечує конкурентні переваги. Під операційною стратегією ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід розуміти сукупність управлінських рішень, які здійснюють першочерговий вплив на роботу операційної системи готелю і мають довгострокові та часто незворотні наслідки. Операційна стратегія забезпечує оптимальну динаміку росту процесу відтворення на підприємстві.

Таким чином, ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має довгострокову мету операційної діяльності – сформувати збереження конкурентного положення на локальному ринку гостинності за рахунок збільшення ринкової частки та значення комерційної рентабельності послуг, а також зростання стратегічного рівня загального розвитку готелю [8, с. 443].

Для досягнення цієї зазначеної мети підприємство повинно розробляти комплекс заходів економічного, матеріально-технічного, соціального та організаційного характеру. Впровадження зазначених вище заходів забезпечує реалізацію таких результатів розвитку операційної системи [33, с. 48]:

- збільшення рівня прибутковості та ефективності готелю;
- зростання якості послуг, що надаються;
- підвищення оптимальності системи пошуку, відбору й навчання кадрів тощо.

Таким чином, на основі сформованої мети ТОВ «Готельний Комплекс Русь» вищим керівництвом сформульовано основні завдання, шляхом їх

групування за напрямками розвитку операційної діяльності готелю у 2020 році (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Групування цілей за напрямами розвитку операційної діяльності

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 2020 рік

Напрями розвитку	Цілі розвитку
1. Унікальні послуги для індивідуальних клієнтів	1.1. Постійне освоєння нових готельних продуктів, моніторинг суміжних галузей
	1.2. Надання максимально широкого спектра додаткових послуг та новітніх технологій
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Тільки прямі продажі, єдина точка входу для клієнта
	1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами України
2. Виробник якісних послуг у сфері готельного обслуговування	2.1. Технологічне лідерство в системі обслуговування клієнтів
	2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників на засадах інноваційного розвитку
	2.3. Партнер для компаній-постачальників ресурсів
	2.4. Зростання кількості спеціалістів-новаторів
	2.5. Домінування в параметрах ціна-якість
	2.6. Розвиток клієнтської бази на основі Інтернет-технологій
3. Компанія, що сприймається клієнтами, як соціально-відповідальна	3.1. Визнаний, пізнанаємий бренд
	3.2. Перші місця в рейтингах
	3.3. Готель, що має переваги послуг та рішень
	3.4. Висока якість обслуговування
	3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура
	3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
	3.7. 95% повторних звернень
4. Компанія з ефективними внутрішніми процесами	4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	4.2. Створення ефективних комунікацій
	4.3. Єдина клієнтська база, як інструмент продаж
	4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
	4.5. Високий рівень культури взаємодії
	4.6. Передача в аутсорсінг неключових функцій
5. Компанія, приваблива для персоналу, що забезпечує можливість росту на засадах стратегічного розвитку	5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників
	5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації
	5.3. Система підвищення кваліфікації спеціалістів
	5.4. Висока корпоративна культура
	5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів
6. Швидко зростаюча компанія, що підтримує норму прибутку	6.1. Постійний моніторинг нових технологій і суміжних областей, надходження нових сегментів
	6.2. Зростання швидше росту ринку
	6.3. Домінування на ринкових сегментах
	6.4. Технологічне пригнічення конкурентів (агресивна інноваційна політика)

Можна зробити висновок, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має чітку

систему ціле утворення операційної діяльності, яка складається з визначення бачення, розробки місії та формування стратегічних цілей. Для виконання поставлених завдань керівництвом з ТОВ «Готельний Комплекс Русь» групувано цілі за напрямками операційної діяльності, зокрема з орієнтацією на стратегічні аспекти розвитку. При цьому, першочергове значення в системі операційного менеджменту надається клієнтській складовій, внутрішнім бізнес-процесам, розвитку персоналу та поточній прибутковості на довгострокових засадах [26, с. 154].

Створення операційних стратегій ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є задачею найвищих рівнів управління й базується на вирішенні комплексу завдань: постановці стратегічних цілей; оцінці можливостей і ресурсів фірми для їх реалізації; діагностиці тенденцій у господарській діяльності і в науково-технічній сфері; виявленні стратегій з вибором поточних альтернатив; розробці реальних тактичних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінці діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) на базі відповідних критеріїв з урахуванням визначених цілей та планів [13, с.90].

Можна виділити декілька альтернативних видів стратегій впровадження операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [10, с.112]:

- традиційна - зростання якості готельного продукту чи послуг;
- імітаційна - залучення інноваційних технологій на основі придбання ліцензій;
- опортуністська - пошук готелем такого типу продукції та послуги, що не потребує значних витрат на проведення дослідження і реалізації, проте дає змогу протягом певного терміну одноосібно функціонувати на ринку;
- оборонна - підвищення технічного рівня роботи, втілення досліджень та розробок не для лідируючого місця в готельному бізнесі, а для утримання стійкої позиції серед конкуруючих готелів у техніко-технологічному розвитку;
- наступальна - лідерство на ринку потребує наявності висококваліфікованих кадрів, здійснення масштабної внутрішньоорганізаційної діяльності.

Формуючи стратегію зростання, ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має застосовувати комплексний підхід на базі таких складових:

- ринкової складової, що відображає всебічний аналіз зовнішнього оточення готелю та врахування макрочинників, підприємство чітко спрямоване на ринки надання власних послуг та пошук нових економічно привабливих ринкових сегментів;

- ресурсної складової, що є визначальним фактором успіху та полягає в раціональному використанні ресурсів готелю і передбачає оцінку його сильних й слабких внутрішніх сторін.

Нижче наведено складові альтернативних стратегічних напрямів зростання ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за рядом напрямків операційної діяльності (рис. 3.1).

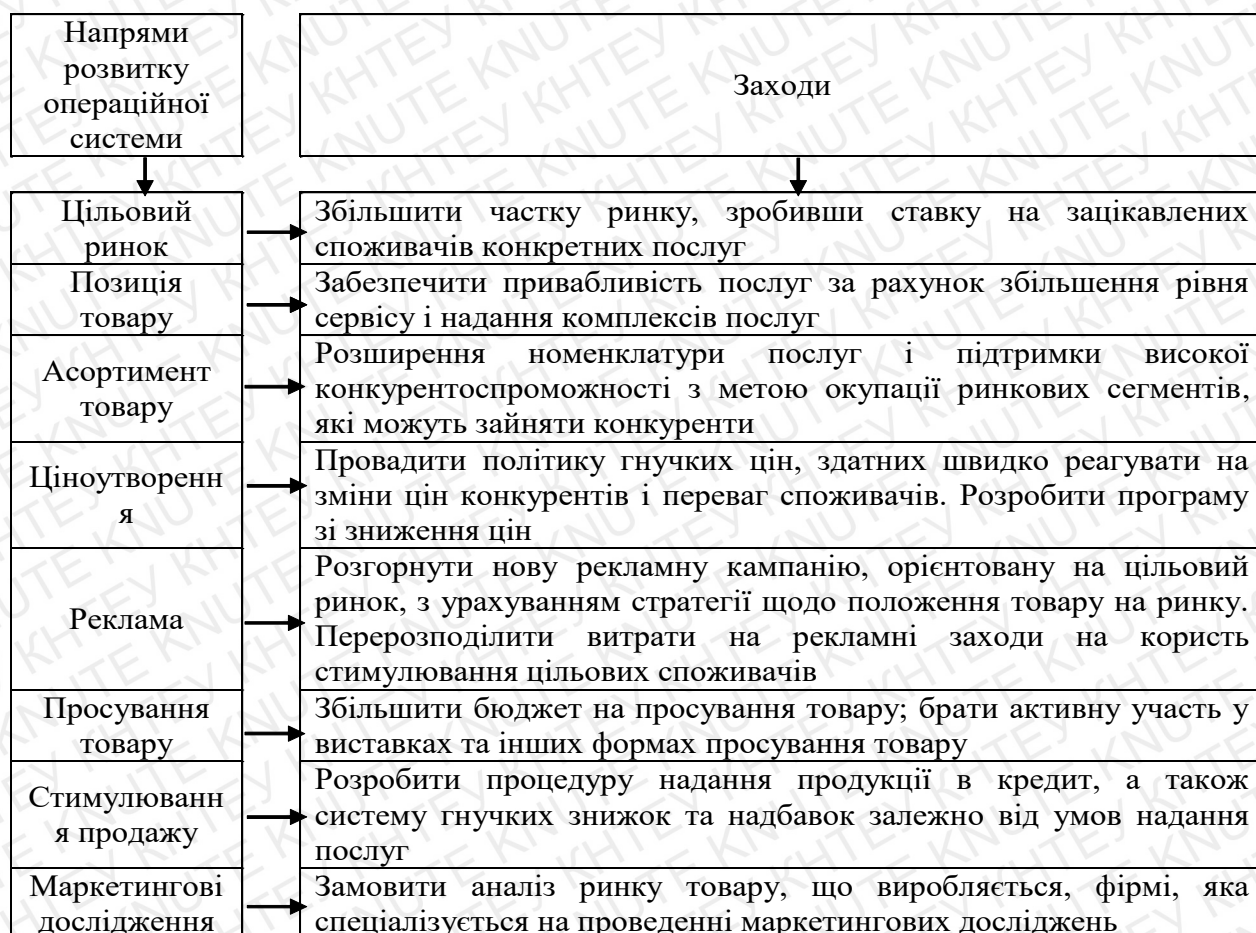


Рис. 3.1. Складові альтернативних стратегій зростання за напрямками операційної діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Дослідження показали, що в системі операційного менеджменту першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності альтернативних стратегічних напрямів розвитку операційної діяльності напрямків операційної діяльності.

Головні напрями розвитку операційної діяльності напрямків операційної діяльності представлено на рис. 3.2. Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі управління розвитком. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку операційної системи.



Рис. 3.2. Альтернативні напрями розвитку операційної системи
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці застосовується ієрархічна схема структури. Для його створення прийняті певні визначення елементів (подій) та логічних операцій. За базу методу «дерева рішень» взято підпорядкованість, розгортваність і ранжованість цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, які

застосовуються як один із засобів при ухваленні рішень, має назву «дерева рішень» [11, с.112].

Таким чином, дерево рішень - це графічне відображення послідовності рішень та станів оточення з визначенням певних ймовірностей та вигахів для відповідних комбінацій альтернатив та станів оточення. Розробка «дерева рішень» реалізується «зверху вниз» - від складніших завдань, до менш важливих, що потребує менше часу (витрат, зусиль, ресурсів) для їх реалізації [11, с.137].

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» характеризується трьома альтернативами створення стратегії зростання операційної системи:

1. Впроваджувати новітні інформаційні технології в операційному управлінні.
2. Підвищувати якість обслуговування клієнтів.
3. Забезпечувати розвиток операційних рішень в системі ціноутворення.

Реалізація кожного з альтернативних напрямів розвитку окремих елементів стратегії розвитку операційної діяльності прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на 5%.

В ході виконання кожної альтернативи (напрямку розвитку операційної системи) ймовірні такі ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність реалізації кожної події становить: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

У результаті інвестування ресурсів готелю має забезпечуватись окупність інвестицій, визначена на основі коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у процентах. Значення коефіцієнта ROI визначена спеціалістами ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Для вибору кращої альтернативи, фахівці ТОВ «Готельний Комплекс Русь» зібрили необхідну інформацію і побудували дерево рішень, як представлено на рис. 3.3:

Діагностику графіку слід починати рухаючись справа наліво.

1) Розраховуємо ймовірну величину окупності інвестицій для першої альтернативи на основі множення розрахункового значення ROI на ймовірність цієї події. За даними розрахунків прогнозована величина окупності інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж обраховуємо для наступних двох альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Зробимо порівняння між собою одержаних значень очікуваного коефіцієнта інвестицій, та оберемо оптимальний варіант.

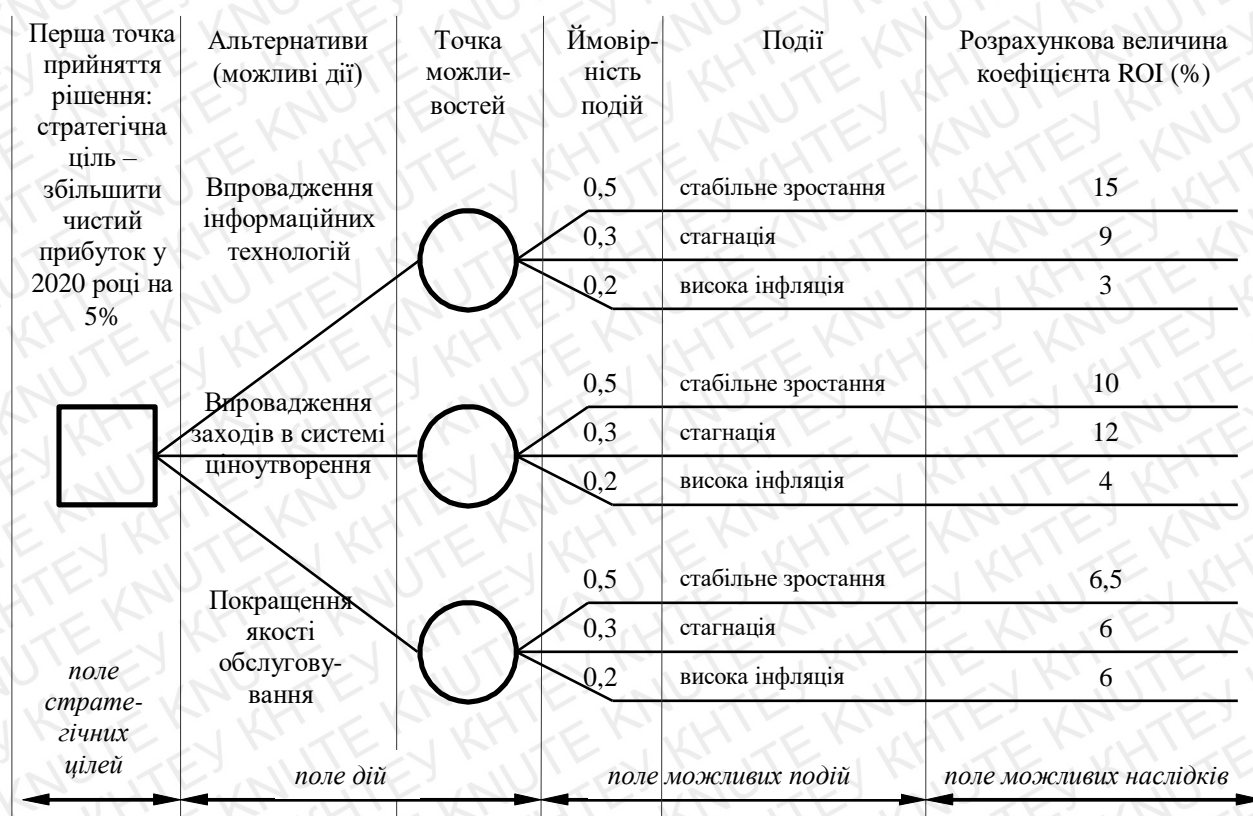


Рис. 3.3 «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив розвитку операційної системи ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Можна зауважити, що за нашим розрахунком кращим варіантом вважається 1-ий, оскільки його реалізація приносить максимальний коефіцієнт ROI. Отже, готельне підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має

зосередити найголовнішу увагу на реалізації завдань, що пов'язані з впровадженням інформаційних систем операційного менеджменту, що здатне забезпечити підвищення фінансових результатів за рахунок зростання ефективності управлінського процесу.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів по вдосконаленню системи інформаційного забезпечення операційного менеджменту підприємства

Інформаційна система операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь», вміщує у собі комп'ютерну систему резервування, систему здійснення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних управлінських систем, електронних систем інформаційного забезпечення, електронної транзакції грошей, медійних мереж, рухомих способів зв'язку і т.д. При цьому потрібно зауважити, що така система технологій використовується на рівні загальної готельної галузі. Окрім того, застосування кожним сегментом готельної галузі інформаційної системи інформаційних підвищує значення для всіх інших сегментів. Так, системи операційного управління готелем бувають пов'язаними з глобальними комп'ютерними мережами, що створюють, у свою чергу, базу для зв'язку з комплексами резервування, що відповідно у зворотньому напрямі, здатні бути доступними туроператорам через їх комп'ютери [15, с. 62].

Нині, за дуже вираженої невизначеності, біфуркації зовнішнього оточення, важливою умовою стратегічного зростання ТОВ «Готельний Комплекс Русь» являється його спроможність до адаптації. Значна надійність та формування стійкості - один з визначальних принципів дієздатності готелю. З урахуванням важливих умов розвитку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібно розробляти та втілювати сучасні автоматизовані системи, які вміщують у собі сукупність організаційних, управлінських, технологічних та інших можливостей направлених на отримання високого рівня економічної раціональності

операційної діяльності та безпеки здійснення бізнесу.

Важливим елементом, від якого залежатиме надійна робота всієї операційної системи готельного комплексу, слід вважати інформаційний центр, який здійснить по'єднання систем постачання, споживання та реалізації послуг, поєднуючи їх у комплексну високоефективну систему. Це дасть змогу в умовах динамічної зміни вимог і потреб споживачів на ринку готельних послуг швидко і адаптивно змінювати операційну систему (просування трудових, інформаційних, матеріальних та фінансових потоків з урахуванням індивідуальних потреб різних типів клієнтів [6, с. 557]).

Функціонування інформаційного центру ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинно бути направлене на зростання оптимальності операційного управління готелем і вмщувати такі напрями: розвиток управління складським господарством, матеріально-технічними ресурсами, персоналом, організація і втілення інформаційних систем у пенях службах і відділах готельного комплексу, функціонування маркетингової служби на основі пошуку та обробки релевантної інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень, сприяння бухгалтерії в проведенні моніторингу і контролю руху фоліо-рахунків клієнтів, обробка даних, інформації, формування необхідних форм звітів і передача даних [6, с. 558].

Новітній інформаційний центр у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має входити до системи управління готельним комплексом та підпорядковуватись технічному директору. В цілому, він має складатись з технічних працівників, які забезпечують постійну підтримку й інформаційне забезпечення відповідних служб та відділів готелю.

Дослідження засвідчили, що впровадження повністю автоматизованого інформаційного центру на базі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» передбачає спільне функціонування двох інформаційних систем: ФРОНТ-ОФІС та БЕК-ОФІС. Водночас, така система є незавершеною, оскільки ФРОНТ-ОФІС забезпечується функціонуванням інформаційної системи обслуговування клієнтів – «Отель 2.3», яка довела свою ефективність в параметрах підвищення

рівня заповнюваності та якості обслуговування споживачів ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Система БЕК-ОФІС пов'язана з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів та управлінського діловодства. Доводиться констатувати, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не має автоматизованої системи управління внутрішніми бізнес-процесами. За таких умов пропонуємо здійснити втілення системи електронного документообороту в економічних та управлінських службах ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

З метою покращення документообороту та управлінського діловодства в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Система «ДІЛО» - комплексний промисловий додаток, який реалізує автоматизацію управлінського процесу, а також здійснення цілковито електронного документообігу компанії. Система оптимально застосовується як у малих комерційних компаніях, так і в диверсифікованих холдингових чи відомчих структурах.

Переваги системи інформаційного забезпечення «ДІЛО»:

Для менеджерів різних ланок ТОВ «Готельний Комплекс Русь»:

- швидкий пошук потрібних документів;
- відстеження руху документа на всіх фазах його життєвого циклу;
- раціональний контроль та звітність щодо виконання резолюцій;
- уповільнення термінів підготовки й оформлення документів;
- зручність у роботі над проектами документів;
- отримання зведених звітів і документів;
- здатність до делегування повноважень.

Для працівників загального відділу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» перевагами є:

- швидка й зручна реєстрація документів на основі розгорнутої системи відповідних довідників;
- відстеження перебігу реалізації резолюцій;

- зручний і швидкий пошук по будь-яких реквізитах реєстраційної картки (РК) як документів, так і проектів (РКПД);
- журнал передачі документів, внутрішні й зовнішні реєстри відправлення;
- створення звітів.

Загальна схема функціонування новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО», що планується до встановлення у операційній системі БЕК-ОФІС готелю наведена на рис. 3.4.

Ефект від втілення в системі операційного менеджменту автоматизованої системи електронного документообігу «ДІЛО» виявляється у двох головних частинах:

1. Прямий ефект від втілення автоматизованої системи «ДІЛО» у ТОВ «Готельний Комплекс Русь», що піддається кількісним підрахункам.

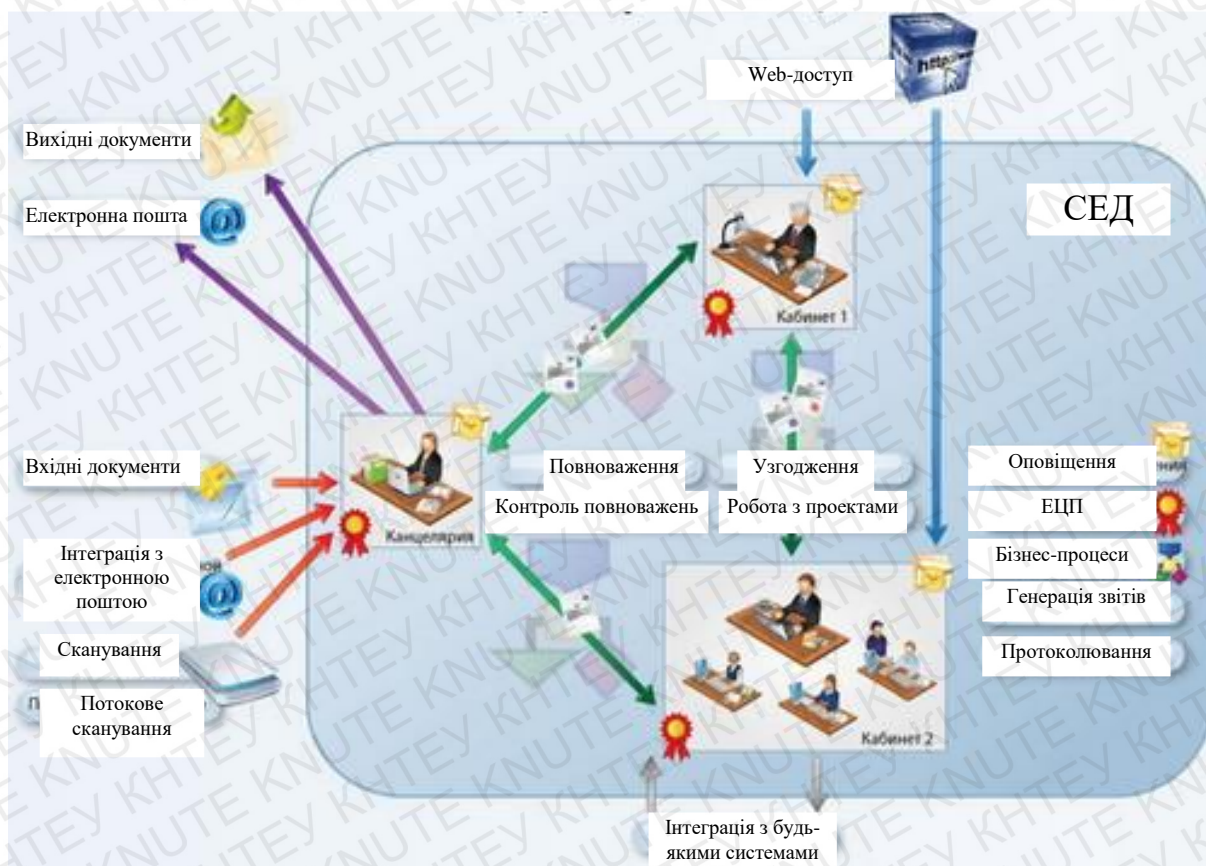


Рис. 3.4. Загальна схема функціонування новітнього підходу до електронного документообороту «ДІЛО» у системі БЕК-ОФІС ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

До першої групи ефектів відносяться:

1.1. Економія засобів (завдяки використанню більш дешевої технології обробки документів в електронній формі):

- на видаткові матеріали (папір);
- на обладнання (копіювально-розмножувальну техніку й ін.);
- на доставку інформації в паперовому виді;
- на зберігання паперових документів (у т.ч. фізичне звільнення місця).

1.2. Економія робочого часу співробітників:

- на ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій (передача, копіювання та ін.);
- на проходження документів;
- на пошук потрібних документів;
- на повторне використання документів.

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Майже 15% усіх документів безповоротно втрачається	Зростання продуктивності праці працівників складає 25-50%
до 30% робочого часу працівників витрачається на пошуки потрібних інформаційних джерел	Строк обробки одного документа скорочується більше ніж на 75%
на кожний документ припадає в середньому 19 його копій	Термін створення нового документа зменшується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів)

Серед переваг автоматизації документообігу й перехід до повномасштабного застосування електронних документів у керуванні ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід виділити такі (рис. 3.5).

2. Ефект, обумовлений поліпшенням управлінських процесів, що не піддається кількісним підрахункам.

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Ручне приймання документів, що надійшли по електронних каналах (факс, телеграф, електронна пошта)	Автоматизоване приймання документів, що надійшли по електронних каналах
Ручний друк карток, підготовка зведень, довідок, звітів, реєстрів	Автоматичний друк карток, стандартних зведень, довідок і реєстрів, формування довільних звітів
Ручне переміщення проекту документа в процесі узгодження й затвердження	Автоматизоване пересилання проекту між посадовими особами, що погоджують і затверджують, по заздалегідь заданому маршруту
Розмноження документів і карток, транспортування й передача їх виконавцям	Автоматичне розсилання необхідного числа електронних версій документів і карток по комп'ютерній мережі
Ручна реєстрація факту передачі документів і резолюцій посадовій особі, яка часто не виконується через недбалість співробітників	Автоматична реєстрація фактів пересилання й одержання документів і резолюцій по комп'ютерній мережі
Багаторазова реєстрація тих самих документів у журналах і картотеках різних структурних підрозділів	Однократна первинна реєстрація документа в будь-якому підрозділі й наступне автоматичне відстеження руху й виконання документа в електронних картотеках підрозділів
Ручний пошук документів і збір відомостей про їхнє виконання в різних картотеках різних підрозділів	Автоматизований пошук по всіх картотеках з урахуванням прав доступу
Поштове й кур'єрське відправлення документів і резолюцій у філії й інші установи з ручним складанням відповідних реєстрів	Автоматизація функцій оформлення розсилання, відправлення документів і резолюцій у філії й інші установи за допомогою електронної пошти із захистом їх засобами криптографії

Рис. 3.5. Переваги автоматизації документообігу управлінських служб у операційному менеджменті ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

До другої групи ефектів (не обчислювальних) належать ті, що представлено на рис. 3.6. Таким чином, впровадження сучасної системи електронного документообігу є необхідною умовою для переходу на якісно новий рівень операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

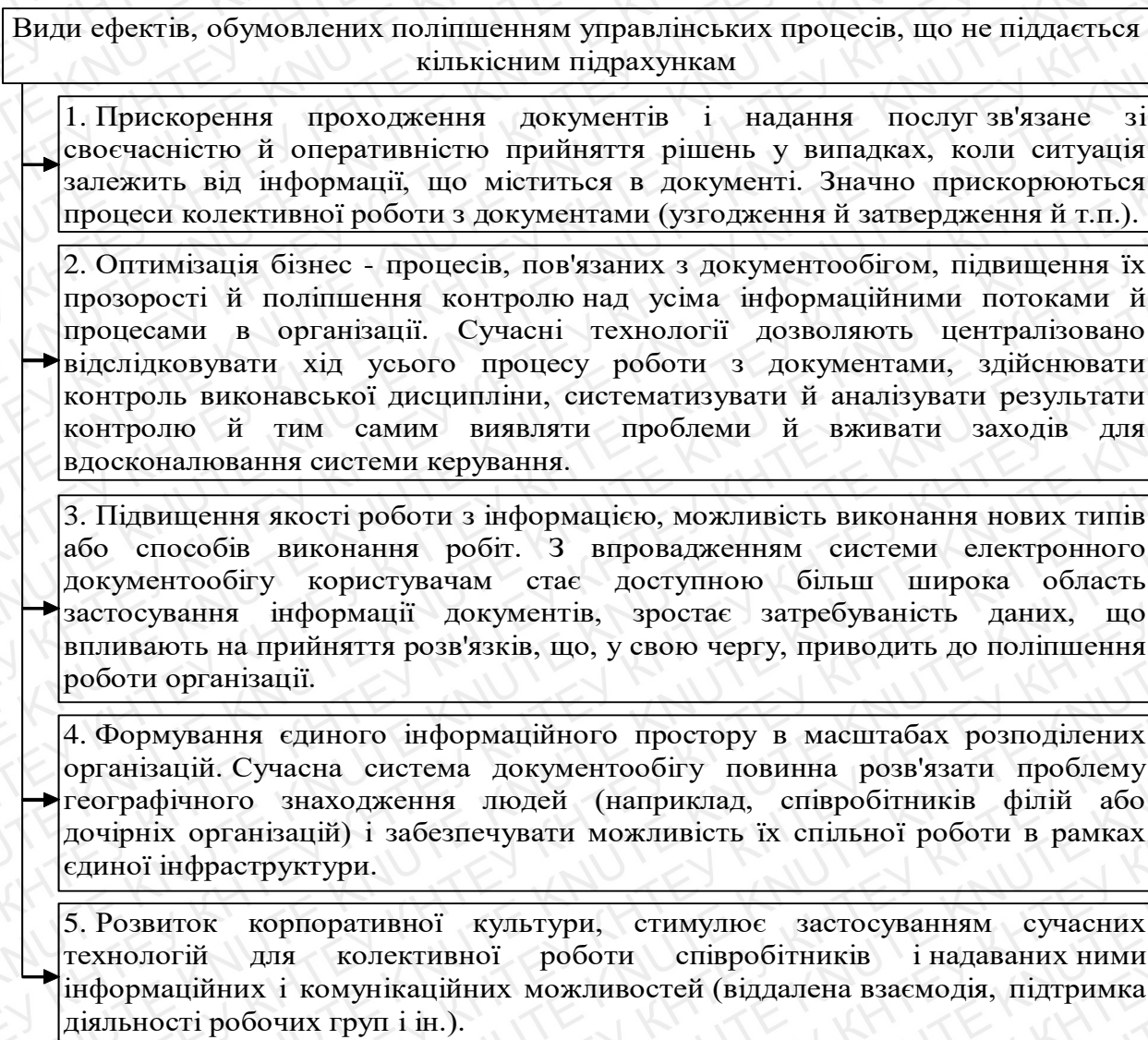


Рис. 3.6. Види ефектів (СЕД) «ДІЛО», обумовлених поліпшенням управлінських процесів, що не піддається кількісним підрахункам

Для аналізу економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Готельний Комплекс Русь» узагальнимо ці параметри й розглянемо їх:

1. Зменшення затрат на паперові документи.

Звільнення площ, відведених під зберігання паперових документів, може дати більш істотний ефект. Вартість архівного зберігання електронних документів на 80% нижче в порівнянні з паперовими.

2. Підвищення продуктивності праці.

Визначимо фінансові втрати через рутинну роботу. Розглянемо модель «Робочий час»:

$$\text{Всього, затрат} = N * T * Z \quad (3.1)$$

N – число працівників в організації; T – доля часу витрачена на «рутинні» операції з документами; Z – середня зарплата в місяць.

При штаті в 100 працівників, 20% часу, середня заробітна плата 10000грн:

$$\text{Затрати} = 100 * 0,2 * 10000 = 200 \text{ тис. грн в місяць.}$$

Очевидно, що для підвищення продуктивності праці необхідно збільшувати час на творчу частину роботи й скорочувати рутинну. З цим завданням дозволяє впоратися СЕД «ДІЛО».

Згідно з оцінками західних консалтингових компаній, частка рутинних операцій, більшу частину з яких можна перекласти на автоматизовані системи, може становити 20-30 % робочого часу. Припустимо, що продуктивність кожного співробітника готелю «Братислава» збільшиться в середньому на 5%. При зарплаті в 10000 грн. на місяць кожний співробітник буде додатково виконувати роботи приблизно на 500 грн. У рік це складе 6000 грн., а для 100 співробітників – 600 млн.грн.

Як наслідок перерахованого вище - підвищення загальної продуктивності праці й кількості виконуваних робіт.

3. Економія часу на різні операції: 20 % – пошук і очікування надісланих документів; 20 % – узгодження й затвердження документів; 10% – передача документів між відділами; 10% – підготовка звітів про рух документів. Таким чином, сумарний середній час, зекономлений СЕД - більше 60%.

Водночас, необхідно оцінити не тільки управлінські, а й фінансові показники ефективності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Готельний Комплекс Русь», оскільки вони напряму впливатимуть на підвищення ступеня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної якості готельних послуг.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від втілення СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС операційного менеджменту ТОВ «Готельний

Комплекс Русь». Оскільки впровадження СЕД «ДІЛО» передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів операційної діяльності. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з впровадженням СЕД «ДІЛО» становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.5.

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - ПІ \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від надання послуг, всього, тис.грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- надання послуг з розміщення	648981	648981	648981	648981	648981
	- надання послуг з харчування	238940	238940	238940	238940	238940
	- інші види послуг	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на надання послуг, всього, тис.грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- надання послуг з розміщення	238854	238854	238854	238854	238854
	- надання послуг з харчування	67329	67329	67329	67329	67329
	- інші види послуг	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до	296877	296877	296877	296877	296877

	оподаткування, грн.					
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік); П - початкові інвестиції; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату, в 2019 році) [104, с.13].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 12153,41 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$П = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК)^t} / П \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс

Русь» наведений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439		-700000
1	343439	269459	-430541
2	343439	211415	-219126
3	343439	165874	-53251
4	343439	130144	76892
5	343439	102109	179002

$$M_{п} = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

$$T_{O} = 4 \text{ роки } 6 \text{ місяців.}$$

Зведена таблиця показників ефективності реалізації проекту представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ПІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно зростання грошових потоків за проектом відображається за допомогою фінансового профілю проекту (рис. 3.7). Цей графік розробляється за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому потрібно визначити такі індикатори ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), строк реалізації проекту (n), термін окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$.

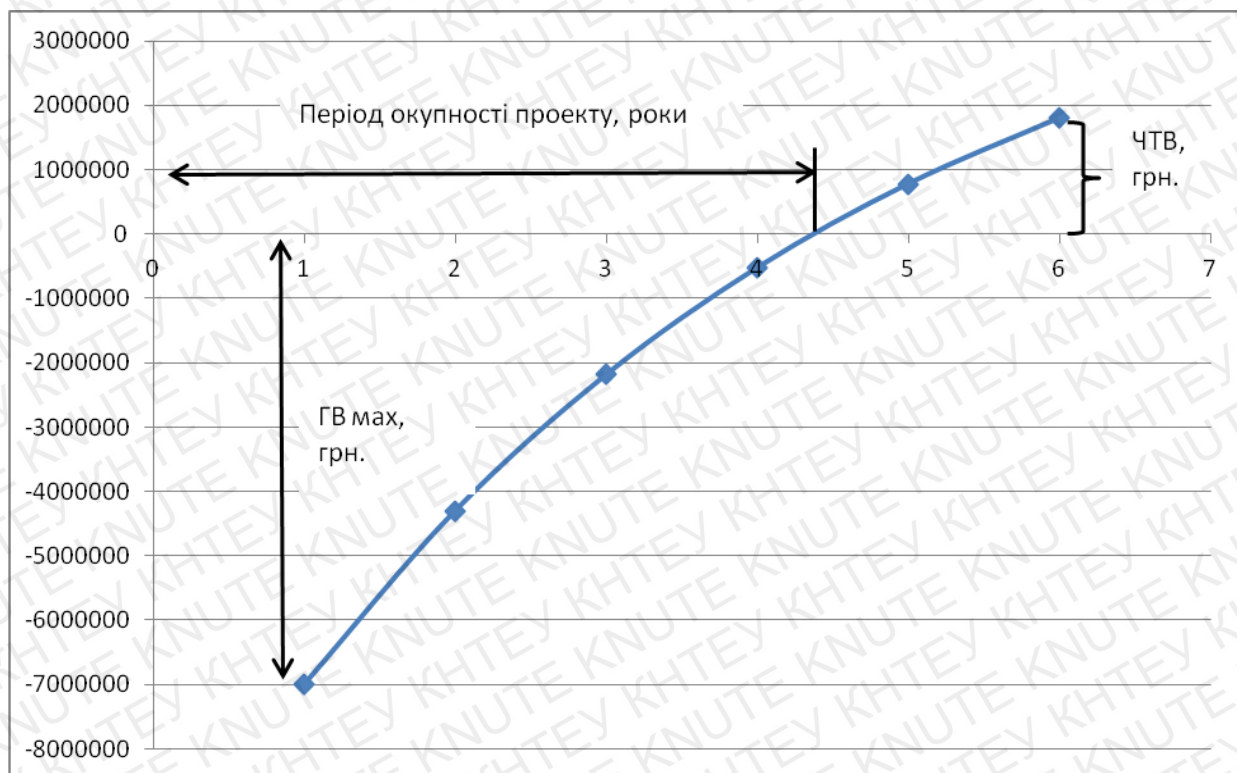


Рис. 3.7. Фінансовий профіль проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Готельний Комплекс Русь» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Можна зробити висновок, впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного вивчення функціонування системи операційного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу можливо представити такі висновки:

1. Визначено, що сучасний готель є складною виробничо-організаційною системою, яка потребує ефективного управління у відповідних операційних підсистемах. Отже, можна стверджувати про доцільність розробки менеджменту операційних систем, або операційного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

2. Запропонована власна дефініція категорії операційний менеджмент підприємства готельного бізнесу – це управління у ході створення готельного продукту і надання додаткових послуг, що реалізується на рівні операцій, починаючи із забезпечення готелю входами (необхідними ресурсами) й протягом їх перетворення у виходи (готовий готельний продукт й послуги).

3. Обґрунтовано, що операційний менеджмент направлений на забезпечення ефективності щодо керування будь-якими підприємствами готельного бізнесу. В системі операційного менеджменту під ефективністю розуміють виявлений ступінь додержання встановлених операційною системою цілей. Для готельного підприємства ефективність – це задоволення споживчих потреб і забезпечення максимально можливого фінансового результату.

4. Встановлено, що використання загальних та спеціальних методів у системі операційного менеджменту дозволяє здійснювати цей процес з максимальною ефективністю на підприємстві готельного бізнесу. Спрямованість різних методів операційного менеджменту на забезпечення гармонії, системного поєднання індивідуальних, колективних й суспільних інтересів відображає виняткову важливість їх застосування на підприємствах готельного бізнесу.

5. Доведено, що представлені індикатори результативності розвитку системи операційного менеджменту надзвичайно взаємопов'язані між собою.

Це засвідчує, що результативність операційної системи є багатоаспектною та високі значення показників за одним або більшістю індикаторів ще не є гарантією забезпечення успіху та виживання підприємству готельного бізнесу в майбутньому.

6. Дослідження засвідчили, що тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розташований в м. Києві в самому центрі бізнес і туристичних кварталів столиці. Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури.

7. Результати аналізу свідчать, що у 2018 році готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2016 році. Головними факторами, що відображають ефективність діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь», є завантаження номерного фонду та вартість готельних послуг (ціна номера, харчування, додатковий сервіс).

8. Встановлено, що у структурі операційної системи приймають участь певні складові елементи управлінської активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Проаналізовано більш детально складові операційної системи досліджуваного підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

9. Аналіз показав, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» характеризується значною прибутковістю господарської діяльності. Валовий прибуток у 2018 році становив 5405 тис.грн., що на 2328 тис.грн., або на 75,66 % більше, ніж у 2016 році. Також значним є прибуток до оподаткування, а саме 1918 тис.грн. Після сплати податкових платежів підприємство отримало чистий фінансовий результат в сумі 1918 тис.грн.

10. Обґрунтовано, що в основу успіху ТОВ «Готельний Комплекс Русь» покладена конкурентоздатність його послуг, іншими словами співвідношення ціний й якості. Вважаємо, на рівень конкурентоздатності послуг готелю чинять вплив інші фактори, серед яких: рекламна діяльність, PR-заходи, ісідж готелю, прямі продажі, директ-маркетинг тощо.

11. Визначено, що управління якістю послуг для клієнтів слід вважати сукупністю заходів, що здійснюються в ході розвитку операційної системи (розробки, виготовлення, реалізації готельних послуг) з ціллю формування потрібного рівня їх якості та відображають збалансований вплив на усі індикатори діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь», з урахуванням критерію прибутковості.

12. Обґрунтовано, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має довгострокову ціль операційної діяльності – забезпечити покращення конкурентного положення на регіональному ринку готельних послуг на основі зростання частки ринку та ступеня економічної рентабельності послуг, а також зростання стратегічного рівня довгострокового розвитку готелю. Для реалізації цієї зазначеної мети підприємство повинно розробляти систему заходів економічного, матеріально-технічного, соціального та організаційного характеру.

13. З метою покращення документообороту та управлінського діловодства в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» запропоновано впровадити новітню систему електронного документообороту. Система «ДІЛО» - комплексний промисловий додаток, який реалізує автоматизацію управлінського процесу, а також здійснення цілковито електронного документообігу компанії. Система оптимально застосовується як у малих комерційних компаніях, так і в диверсифікованих холдингових чи відомчих структурах.

14. Проведено проектний аналіз визначення ефективності від реалізації СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Доведено, що впровадження СЕД «ДІЛО» в інформаційній системі операційного менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь» забезпечуватиме зростання ефективності праці управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
2. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний і ресторанный бізнес : ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : монографія / Л.Г. Агафонова. – К. : «Знання України», 2012. – 360 с.
3. Байлик С.І. Готельне господарство: Проблеми, перспективи, управління, сертифікація / С.І. Байлик. - К. : Альтерпрес, 2014. - 207 с.
4. Безхлібна А. П. Особливості управління готелями в сучасних умовах // Настоящи изследвания и развитие – 2016 : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конференції, 15–22 січня 2016 р. : тези доп. – Софія : «Бял ГРАД-БГ», 2016. – Т. 2. – С. 25–27.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник / П. І. Белінський- К. : Центр навчальної літератури, 2015. - 624 с.
6. Бесекерський В.А. Теорія систем автоматичного управління / В.А. Бесекерський, О.П. Попов [4-е вид., перероб. і доп.] - Львів ., 2013. - 747 с.
7. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підруч. / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 448 с.
8. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : Цент навчальної літератури, 2015. – 532 с.
9. Вітровий А. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на вітчизняних переробних підприємствах / А. Вітровий, А. Кузь // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 96-98.
10. Волков Ю.Ф. Введення в готельний та туристичний бізнес. - 2-е видання. - Суми: Фенікс, 2013. - 352 с.

11. Гевко І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. В. Гевко – К. : Кондор, 2016. – 228 с.
12. Головка О. М. Організація готельного господарства : навч. посіб. / О. М. Головка та ін. – К. : Кондор, 2013. – 410 с.
13. Готельний і туристичний бізнес: Посібник / Під ред. Чудновського А.Д. - К. : ЦНЛ, 2012. - 351 с.
14. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE» / С. В. Гресь-Євреїнова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 19. – С. 24–30.
15. Гуляєв В.Г. Нові інформаційні технології в туризмі: Навч. посібник / В.Г.Гуляєв. - К., 2015. - С. 62-63.
16. Друкер Т.І. Зарубіжний досвід малих готелів / Т.І.Друкер, А.О. Яворська. - К. : УГТ РБ, 2013. - 78 с.
17. Єфімова О.П. Економіка готелів і ресторанів: навч. посібник / Єфімова О.П., Єфімова Н.А., Олефіренко Т.А.; під ред. Н.І.Кабушкіна. – 2-ге вид. – М.: Нове видання, 2014. – 396 с.
18. Журавльова С. М. Методи операційного менеджменту готельного підприємства / С. М. Журавльова // Антикризове управління: держава, регіон, підприємство : матеріали Міжнар. наук. конф., 17 листопада 2017 р. : тези доп. – Ле-Ман (Франція), 2017. – С. 52 – 54.
19. Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова, В. Є. Єрмаченко // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 138 – 141.
20. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 325/95-ВР. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
21. Запорожець І. М. Операційний менеджмент. Практикум [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / І. М. Запорожець ; Нац. ун-т кораблебудування ім. С. О. Макарова. - Електрон. текстові дані. - Миколаїв : НУК, 2012. - 1 ел. опт. диск (DVD-ROM). - Систем. вимоги: WINDOWS 2000 та вище ; Acrobat Reader ; pdf

формат ; HTML. - Назва з етикетки диска.

22. Захарова К.В. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі / К.В.Захарова // Економіка Криму. - 2012. - №27. - С. 56-61.

23. Іванов С. Автоматизація готелів: їх системи - наші проблеми / С. Іванов // Готельна справа. - 2018. - №6. - С.85-87.

24. Іванова Л. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні / Л. Іванова // Маркетинг в Україні. – 2019. – №3. – С. 50–59.

25. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с

26. Кабушкін М. Менеджмент готелів та ресторанів: навчальний посібник / М. Кабушкін, Г. Бондаренко ,. - 3-є вид., перероб. і доп. - Суми .: Нове знання, 2012. - 367 с.

27. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій - К. : «Центр учбової літератури», 2013. - 352 с.

28. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. – 38 с.

29. Козирева О.В. Операційний менеджмент. Методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент денної та заочної форм навчання. – Х.: Вид-во НФаУ, 2018. – 32с.

30. Комарницький І.Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навчальний посібник / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 308с.

31. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 626 с.

32. Котлер Ф., Боуен Дж., Майкенз Дж. Маркетинг туризму: Пер. з англ. / Під ред Р. Б. Ноздрьової. - К .: «Юніті», 1998. - 764с.

33. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 368 с.
34. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / В.С. Кушнірук. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – 124 с.
35. Ладиченко К. Управління відносинами готельних підприємств зі споживачами: проблеми та перспективи розвитку / К. Ладиченко // Маркетинг в Україні. – 2017. – №3. – С. 45–48.
36. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. Липчук, М. Бойко // Вісник КНЕУ. – 2016. – № 4. – С. 51–58.
37. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент». - К. : МАУП, 2014. - 128 с.
38. Лутай А.П. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі / А.П. Лутай // Торгівля і ринок України. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. - Вип.30, т.1. - С. 143-148.
39. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: Учебное пособие / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. - Київ: Центр освітньої літератури, 2013. – 272 с.
40. Машлій Г.Б. Шляхи покращення операційної діяльності підприємств / Г.Б. Машлій, І.М. Зінчук // VII Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» 21-22 жовтня 2016 р. - Тернопіль: ТНТУ, 2016. – С. 170-171.
41. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Вильямс, 2009. - 672 с.
42. Миронов Ю.Б. Інформаційні технології у діяльності санаторно-готельних підприємств / Ю.Б. Миронов // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. - 2015. - Випуск 26. - С.193-200.
43. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Михайловська – К. : Кондор, 2017. – 550 с.

44. Овдіюк О. М. Операційний менеджмент : практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар. – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
45. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. – К. : КНЕУ, 2013. – 236 с.
46. Операційний менеджмент / В. Ю. Припотень, Т. М. Берднікова, Ю. В. Бородач та ін. ; Приват. вищ. навч. закл. "Нікопол. екон. ун-т". - Нікополь : НОУЛДЖ, 2017. - 178 с.
47. Операційний менеджмент : навчальний посібник / [В. Г. Воронкова, Г. Беліченко, В. О. Желябін та ін.]. - Львів: «Магнолія 2006». - 2017. - 438 с.
48. Організація та технологія готельного обслуговування: Посібник для поч. проф. освіти / Під ред. А. Ю. Лапіна - К. : Профвидав, 2011. - 449 с.
49. Офіційний сайт ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://premier-hotel-rus-kiev/>
50. Плотніченко С.Р. Операційний менеджмент в системі управління готельним підприємством / С.Р. Плотніченко, Ю.В. Безверхня // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) – ТДАУ, №1(30), - 2016. – С. 59-61.
51. Портал для професіоналів готельної індустрії України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua>.
52. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 344 с.
53. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент : навч. посіб./ О.Г. Ратушняк - Вінниця : ВНТУ, 2016. - 243 с.
54. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2015. - 408 с.
55. Сенін В.С. Готельний бізнес: класифікація готелів та інших засобів розміщення / В.С. Сенін, А.В. Денисенко. - К., 2015. - 144 с.
56. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях та туристичних комплексах: підруч. / Т. Г. Сокол. - К. : Альтерпрес, 2014. - 447 с.

57. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студентів економ, спец. / О. М. Сумець ; за ред. проф. О. Л. Яременка. – К. : ВД «Професіонал», 2015. – 416 с.

58. Технологія готельної справи: навч. посіб. рекомендований МОН для студентів вищих навч. закладів / [С. М. Журавльова, В. Д. Біляченко, Т. С. Кукліна та ін.]. – Запоріжжя : ЛПКС, 2016. – 124 с.

59. Ткаченко В. Гостиничні системи: функції та можливості [Електронний ресурс] / В. Ткаченко // Мережі та бізнес. - 2019. - №2 (57) - С.74-84. - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/tkachenko.htm.

60. Топорницька О.М. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві / О.М. Топорницька, Л.В. Мельник //Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні аспекти ресурсовикористання» ТНТУ імені Івана Пулюя – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – С. 29-30.

61. Туризм і готельне господарство: Навчальний посібник / Під ред. Шматько В.Л.- К. : ІКЦ "Знання", 2013. - 352 с.

62. Федорченко В. К. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг / В. К. Федорченко, І. М. Мініч. – К.: КУТЕП, 2014. - 231 с.

63. Філіповський Е.Е. Економіка і організація готельного господарства / Е.Е. Філіповський, Л.В.Шмарова. - К., 2013. – 134 с.

64. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. – 10-е изд. /Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н.Дж. Аквилано. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2013. – 1184 с.

65. Чудновський А.Д. Туризм і готельне господарство / А.Д. Чудновський. – К. : «Тандем», 2017. – 400 с.

66. Шматько Л.П. Туризм і готельне господарство / Л.П. Шматько. – М., 2013. – 346 с.

67. Шульгіна Л.М. Складові якості послуг гостинності в Україні / Л.М. Шульгіна // Маркетинг: теорія і практика: матер. VI Міжнарод. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2016. – С. 135–136.

ДОДАТКИ