

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«Операційна стратегія готелю «Україна»,
м. Київ»**

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

Токар
Вікторія Олегівна

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик
Марія Володимирівна

підпис

Керівник
магістерської програми

Ведмідь
Надія Іванівна

підпис

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Токар Вікторії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Операційна стратегія готелю «Україна», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення операційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування операційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації операційної стратегії готелю «Україна»
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис. 1.1 Елементи операційної стратегії готелю

Рис. 1.2 Види стратегій готелю

Таблиця 2.1 Динаміка показників обсягу операційної діяльності готелю «Україна»

Рис.2.1. Основні показники операційної діяльності готелю «Україна» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.2 Динаміка основних засобів готелю «Україна» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.3 Динаміка доходів готелю «Україна» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.4. Показники ефективності використання ресурсів готелю «Україна» за 2016-2018 роки

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії

1.2. Класифікація операційних стратегій діяльності готелів

1.3. Передумови вибору операційної стратегії та фактори впливу на управлінські рішення щодо її вибору

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Україна»

2.2. Дослідження впливу операційної стратегії на господарську діяльність підприємства

2.3. Оцінка ефективності функціонування операційної стратегії готелю «Україна»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії

3.2. Шляхи впровадження змін операційної стратегії

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2018 р.- 30.11. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.12.2018 р.- 31.01.2019 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії.....	10
1.2. Класифікація операційних стратегій діяльності готелів	15
1.3. Передумови вибору операційної стратегії та фактори впливу на управлінські рішення щодо її вибору.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА».....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Україна»	24
2.2. Дослідження впливу операційної стратегії на господарську діяльність підприємства.....	32
2.3. Оцінка ефективності функціонування операційної стратегії готелю «Україна».....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ.....	
3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії.....	41
3.2. Шляхи впровадження змін операційної стратегії.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкових відносин, суспільство переживає системні перетворення у всіх сферах своєї життєдіяльності - політичної, правової, економічної, соціальної. Характер ринкових реформ вимагає переосмислення багатьох раніше непорушних поглядів.

Падіння життєвого рівня населення потребує переосмислення соціальних та економічних пріоритетів як в цілому, так і в розвитку в сфері готельного бізнесу, його функцій та задач.

До числа проблем економічного характеру слід віднести питання розвитку і підтримки підприємств готельного бізнесу, що може і повинно стати важливим фактором підйому української економіки.

Тому важливим є визначення ролі і значення підприємств готельного бізнесу в сучасній економіці, визначення динаміки їх розвитку в нашій країні і за кордоном, порівняння тенденцій ставлення до них в різних країнах з метою запозичення досвіду внесення корисного в роботу українських підприємств готельного бізнесу.

Запроваджувана в Україні економічна реформа поставила перед суспільством чимало важливих завдань, одним з яких є пошук нових стратегічних форм і методів управління виробництвом та реалізацією товарів та послуг. За цих умов особливого значення набуває комплексний, системний підхід до розв'язування тієї чи іншої господарської проблеми.

Розвиваються та створюються нові підприємства готельного бізнесу, ринок переорієнтовується на нові вимоги, створює базу для задоволення потреб населення. Підприємці розуміють, що їх майбутнє - це якісні послуги, тому проводиться реконструкція приміщень, модернізація застарілого обладнання, перегляд технологічних підходів, вимог до тари, технологічних ліній, посуду, пакувальних матеріалів.

Освіченість власника, відповідальність за роботу підприємства, висока кваліфікація зайнятих на підприємстві робітників, збільшення обсягів

виробництва власної продукції, ефективне стратегічне управління діяльністю підприємства і буде гарантом тривалого рентабельного існування.

Готельний бізнес є однією з форм розподілу матеріальних благ між членами суспільства та займає важливе місце у суспільно-політичному та економічному житті країни.

Теоретичну основу дослідження складають роботи вітчизняних і закордонних авторів, зокрема: Аветисової А., Антонової В., Ансоффа І., Армстронга Г., Балабанової Л., Бернета Д., Бейкера Дж., Васильєва А., Ісаєнко Е., Карсекіна В., Котлера Ф., Ламбена Ж., Лук'янець Т., Моріарті С., О'Шонессі Дж., Рівса Р., Ромата Е., Павловської Е., Полукарова В., Попової Л., Персі Л., Росситера Р., Уеллса У., Еванса Дж. та ін.

Аналіз наукової літератури, неповнота висвітлення теоретичних і практичних розробок з питань управління операційною стратегією ресторану підтверджують актуальність дослідження.

Тому **актуальність** даної роботи полягає у вивченні практичного досвіду формування операційної стратегії управління підприємствами готельного господарства. Оцінки існуючого становища на окремих підприємствах готельного господарства, пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування основних напрямків удосконалення операційної стратегії управління готелю «Україна».

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **задачі**:

- розглянути сутність та етапи розробки операційної стратегії ;
- дослідити класифікацію операційних стратегій;
- визначити передумови вибору операційної стратегії та фактори впливу на управлінські рішення щодо її вибору;
- навести організаційно-економічну характеристику готелю «Україна»;
- провести дослідження впливу операційної стратегії на господарську діяльність підприємства;
- здійснити оцінку ефективності функціонування операційної стратегії

готелю «Україна»;

- визначити напрями удосконалення операційних стратегій;
- зазначити шляхи впровадження змін операційної стратегії.

Об'єктом дослідження виступає формування операційної стратегії управління на підприємствах готельного бізнесу.

Предметом дослідження є операційна стратегія готелю «Україна», м. Київ.

Інформаційною базою для проведення аналізу результатів господарської діяльності підприємства є дані: балансу (форма №1); звіту про фінансові результати (форма №2); та оперативні дані.

Основними методами дослідження є: індексний метод (застосовуємо при співставленні відповідних величин, характеристики економічних явищ); графічний метод (для зображення процесів, явищ); оперативний метод (для вивчення реалізованого попиту), SWOT-аналіз (для визначення сильних та слабких місць діяльності підприємства).

Наукова новизна одержаних результатів визначається оцінкою ефективності впроваджених заходів щодо розроблення операційної стратегії в готелі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення операційної стратегії в готелі.

Публікації. Результати дослідження були опубліковані в Збірнику наукових праць студентів «Готельний і ресторанний бізнес», (Додаток А).

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії

Операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії. Принципово важливим є те, що в сучасному бізнесі всі функціональні стратегії (фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами) мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані одна з одною.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші і, по можливості, усуваючи останні. В свою чергу, операційна стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Для цього необхідно, щоб керівники підприємства працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і підтримують одна одну.

При функціональному рівні інтеграції діяльності узгодження функціональних стратегій одна з одною та з загальною стратегією організації утруднено. Функціональна інтеграція заважає баченню єдиної мети підприємства та її виконанню. Процесний підхід до управління та пов'язані з ним операційна та міжорганізаційна інтеграції діяльності дозволяють забезпечити ефективне досягнення мети та місії підприємства в цілому.

Як відзначає В.Дж. Стівенсон, в 1970-х - початку 1980-х рр. американські менеджери часто нехтували операційною (виробничою) стратегією на користь маркетингової та фінансової стратегій. Рішення часто ухвалювалися людьми, не знайомими зі справою, і часто на шкоду цій справі. Тим часом іноземні конкуренти почали заповнювати вакуум, що утворився, сфокусувавши свої зусилля на операційній стратегії [54].

За оцінками провідних фахівців, успіх підприємства на ринку на 20% залежить від правильно обраної стратегії, 80% успіху визначає виконання вибраної стратегії. У питанні реалізації загальної стратегії підприємства операційна стратегія відіграє головну роль, оскільки пов'язана і з товарами, і з послугами, і з процесами, а також з організацією їх виконання у всіх підсистемах операційної системи бізнесу, що охоплює всі підрозділи підприємства. Таким чином, операційна стратегія може мати значний вплив на конкурентоспроможність бізнесу. Без ефективної та раціонально організованої операційної системи, що розвивається відповідно до вибраної операційної стратегії, жодне підприємство не може утримати за собою лідерство на ринку, оскільки воно програє в швидкості доставки, ціні, якості, або по всім показникам разом.

У ідеальних умовах після розробки загальної стратегії підприємства повинне початися проектування відповідних виробничих потужностей, процесів бізнесу та операційної системи бізнесу, що відповідає вимогам обраної стратегії.

Якщо підприємства вже існує та його потужності більш менш відповідають вимогам, створення нових виробничих потужностей малоімовірно. Як відзначає Р.Б. Чейз менеджери нерідко комфортніше почувають себе, якщо налагоджена на підприємстві операційна система змінюється не радикально. Як правило, в таких випадках впроваджують нові технології у вже існуючий процес. Не дивлячись на те, що використання нових технологій, як правило, вітається співробітниками підприємства, воно не обов'язково приводить до створення компетенції, яка могла б сприяти завоюванню потенційних споживачів. Необхідно не тільки нарощувати кількість нових технологій, але й реструктурувати операційну систему виробництва нової продукції так, щоб вона відрізнялася і була б ефективнішою в порівнянні з тими системами, які використовуються конкурентами [60, с. 122].

З цієї точки зору на операції та процеси слід дивитися як на

характеристику якості роботи всього підприємства. Без чітко вираженої операційної стратегії та ефективного операційного менеджменту підприємство може вижити лише чисто випадково.

Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії. В окремих підходах під операційною розглядають стратегію, яка визначає принципи управління окремим ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості. На думку окремих авторів, під операційною слід вважати стратегію розвитку операційної системи організації. Не зважаючи на наявність різних точок зору щодо ролі та змісту операційної стратегії, автори публікацій однак згодні у питаннях щодо важливості операційної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. На думку О. Сумця, операційна стратегія визначає "як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань" [55, с. 85]. Під операційною стратегією Лес Гелловей розуміє стратегію ефективною та раціонально організованою операційною функцією, яка забезпечує лідерські позиції на ринку за показниками якості, оперативності та ціни [17, с. 56]. Операційною стратегією П. Белінський вважає загальну концепцію досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах [8, с. 103]. На думку А. Курочкина, операційна стратегія – це сукупність стратегічних рішень щодо організації та функціонування операційної системи [29, с. 32].

Більшість авторів публікацій розглядають операційну стратегію за умов тривалого та стабільного функціонування операційної системи та генерування нею продукції для ринків із стійкою кон'юктурою і чітко прогнозованим попитом. У таких умовах питання взаємоузгодження стратегій різного рівня, а також забезпечення відповідності операційної стратегії завданням маркетингу підприємства вирішується в межах моделі

Террі Хілла створення операційної стратегії. На думку авторського колективу під керівництвом Ричарда Б. Чейза, для забезпечення конкурентоспроможності операційної стратегії компанії визначають низку пріоритетів. Автори цієї роботи відзначають певну ерозію існуючих пріоритетів з часом і появу нових, хоча глибоко і не аналізують причин цього явища. На нашу думку, мова йде про зростання динаміки ринкових змін, які І. Ансофф розглядає з точки зору трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін та передбачуваності майбутнього. Сучасні умови підприємницької діяльності характеризуються неочікуваними змінами, втратою контролю над зовнішнім середовищем підприємства через його мінливість та невизначеність. У таких умовах традиційний підхід до операційної стратегії як лише політики удосконалення операцій втрачає сенс [4, с. 93]. Узагальнення розглянутих визначень операційної стратегії різними вченими наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття операційної стратегії різними вченими

Автор	Визначення
Сумець О.	операційна стратегія визначає як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань
Лес Гелловей	Операційною стратегією вважається загальна концепція досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах
Белінський П.	Операційною стратегією вважається загальна концепція досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах
Курочкін А.	Операційна стратегія – це сукупність стратегічних рішень щодо організації та функціонування операційної системи
Террі Хілл	В умовах питання взаємоузгодження стратегій різного рівня, а також забезпечення відповідності операційної стратегії завданням маркетингу підприємства вирішується створення операційної стратегії
Чейз Б.	Конкурентоспроможність операційної стратегії компанії визначає низка пріоритетів: ступеня звичності, темпу змін та передбачуваності майбутнього

Отже, під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи.

Операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, має охоплювати весь спектр діяльності підприємства і припускає довготривалий процес, який повинен забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому.

При ознайомленні з операційною стратегією нами більше уваги буде приділятися операціям на виробництві. Поряд з цим, слід розуміти, що операційні стратегії як на виробництві, так і у сфері послуг мають багато спільного і є, в принципі, аналогічними.

Операційна стратегія полягає в прийнятті рішень, що пов'язані з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних задач задачам більш широкої організаційної структури. Оскільки такі задачі мають тенденцію змінюватися з часом, операційна стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції підприємства. Операційні можливості будь-якого підприємства можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільше точно підходять для адаптації до запитів споживачів продукції або послуг підприємства.

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємства різних країн керуються різними пріоритетами. Шлях до успіху операційної стратегії полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів; зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів, а також те, на які компроміси прийдеться йти у випадку обрання того чи іншого варіанта. Наприклад, розглядаючи операційну стратегію в недалекому майбутньому, можна згадати, що після другої світової війни економіка США переживала період різкого зростання сплеску споживчого попиту, який стримувався під час війни. В результаті для задоволення потреб населення, які зросли, американські виробники зосередили свої зусилля на випуску значних обсягів продукції. Поряд з цим японські промислові підприємства спрямували зусилля на підвищення якості продукції. Таким чином, застосування різних пріоритетів у власній діяльності підприємствами різних країн дало можливість їм підвищити свою конкурентоздатність різними шляхами.

1.2. Класифікація операційних стратегій діяльності готелів

Відповідно до ранніх робіт С. Уїкхема Скіннера з Гарвардської бізнес-школи і більш пізніх досліджень Террі Хілла з Лондонської бізнес-школи розрізняють кілька основних типів операційних пріоритетних стратегій: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії [60].

Розглянемо ці стратегії більш докладніше. У будь-якій галузі, як правило, існує сегмент ринку, обсяг продажів на якому залежить винятково від того, наскільки низькими будуть витрати компанії, що випускає продукцію. Щоб успішно конкурувати в такій ринковій ніші, фірма неодмінно повинна бути виробником з низькими витратами виробництва,

однак це необхідна, але не достатня умова і необов'язково означає, що компанія досягне високого рівня рентабельності та успіху.

Як правило, продукцією, обсяги продажів якої залежать тільки від рівня витрат на її виробництво (чи її собівартості), є товари повсякденного попиту. Інакше кажучи, споживачі просто не в змозі розрізнити однакові товари, випущені різними компаніями, що і приводить до того, що як основний критерій при виборі покупки використовується її ціна. Однак частіше такий сегмент ринку дуже великий, і, крім того, багато підприємств приваблює потенційна можливість отримати значний прибуток, що нерідко асоціюється з великими обсягами виробництва даної продукції. В результаті конкуренція на сегментах даного типу зазвичай дуже потужна і жорстка, а відсоток банкрутств, як правило, великий. В таких умовах здатний існувати тільки один виробник з найнижчими витратами виробництва, який зазвичай і визначає ринкові ціни.

Іншою важливою стратегією є якість і надійність продукції. Існує дві окремі категорії якості: якість продукції і якість процесу. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегмента ринку вона призначається (рис. 1.1).

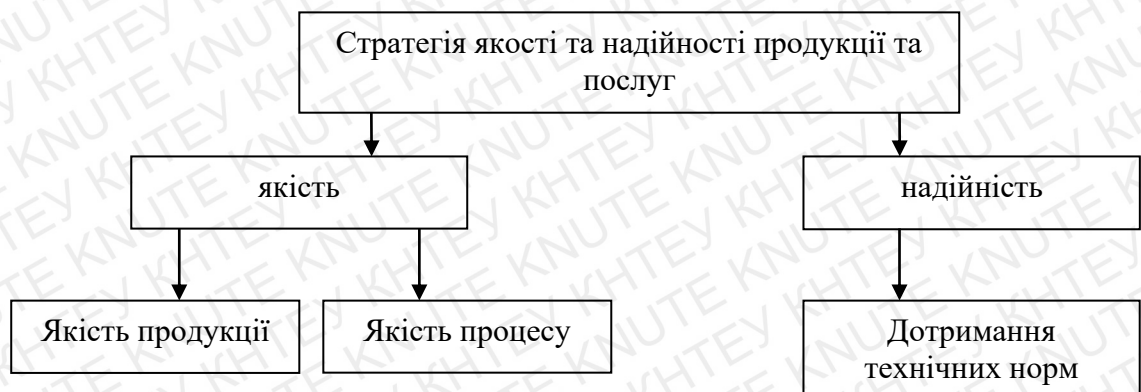


Рис. 1.1. Стратегія якості та надійності

Для забезпечення належного рівня якості продукції необхідно брати за основу вимоги споживачів. Цілком очевидно, що надмірно складну продукцію з невиправдано високим рівнем якості не будуть купувати через її завищену ціну. З іншого боку, випуск недостатньо якісної продукції приведе

до втрати тих потенційних покупців, що воліють придбати річ небагато дорожче, але таку, що має, на їхню думку, визначені переваги.

Якість процесу також має надзвичайно важливе значення, оскільки вона пов'язана з надійністю продукції. Таким чином, основна мета забезпечення якості при виготовленні полягає у виробництві продукції без будь-яких технологічних помилок чи недоробок. Вимоги до виготовлення тієї чи іншої продукції визначаються її технічними характеристиками, зазначеними в допусках на розміри. Щоб забезпечити рівень надійності товару відповідно до його конкретного призначення, необхідно точно дотримуватись цих технічних норм.

На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність підприємства випускати продукцію або надавати послуги швидше за інших, тобто термін виконання замовлення.

Операційна стратегія "надійність постачань" пов'язана зі здатністю готелю надавати послуги точно в обіцяний ними термін. На багатьох ринках найважливішим фактором, що визначає рівень конкурентноздатності підприємства, є його здатність реагувати на зміну попиту. Загальновідомо, що в підприємства, попит на продукцію якого незмінно росте, навряд чи будуть проблеми. Якщо попит на яку-небудь продукцію великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окуповуються. Якщо ж попит починає падати, підприємство вимушено згорти виробництво, і, як наслідок, воно зіштовхується зі складними проблемами – необхідністю скорочення штату та активів. З цих причин здатність підприємства протягом тривалого періоду швидко та адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом його операційної стратегії.

Гнучкість і швидкість освоєння нової продукції також виступає однією зі стратегій. Зі стратегічної точки зору під поняттям гнучкість розуміють здатність підприємства пропонувати своїм споживачам широкий вибір

товарів. Ця здатність залежить від часу, що потрібен підприємству на розробку нового виду продукції та перепланування існуючих процесів для переходу на випуск нової продукції.

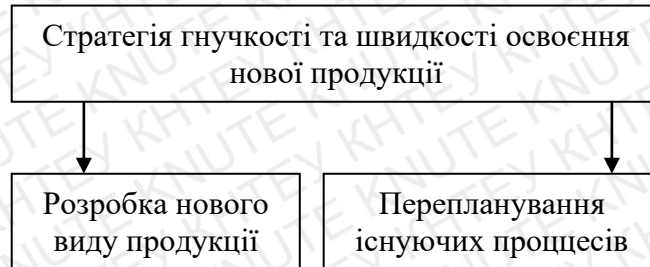


Рис. 1.2. Стратегія гнучкості та швидкості освоєння нової продукції

Всі вищенаведені стратегії мають узагальнюючий характер, однак у підприємств нерідко виникає необхідність визначити стратегії стосовно конкретних видів продукції або окремих ситуацій. Більшість специфічних стратегій в основному сервісні за своєю суттю. Такі спеціальні послуги нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними. Наприклад, технічна підтримка. Іншим заходом може бути прискорення випуску нової продукції на ринок. Іноді підприємству доводиться працювати разом з іншими компаніями, здійснюючи комплексний проект. У таких випадках до підготовки виробництва можна приступити, не очікуючи завершення періоду конструкторських розробок. Якщо різні підприємства одночасно працюють над одним проектом та їхня робота чітко координується, то загальний час на реалізацію даного проекту істотно скорочується.

До інших стратегій можна віднести такі фактори, як варіанти оформлення, розмірів, ваги та зміни продукції в залежності від конкретних потреб замовника, а також ступінь різноманітності товарної номенклатури.

Розглянемо коротко поняття збутової політики, яку також вважають однією зі стратегій. Основна суть даного поняття полягає в тому, що в ході операційної діяльності неможливо одночасно досягти однаково високих

результатів за всіма показниками. Отже, управлінському персоналу необхідно вирішувати, які параметри розвитку важливіше для успіху бізнесу і потім концентрувати свої зусилля на тих ресурсах підприємства, що відповідають цим конкретним характеристикам.



Рис. 1.3. Стратегія збутової політики

Так, наприклад, якщо підприємство вирішило зосередитися на скороченні термінів виконання замовлення, виходить, воно, як правило, вже не здатне швидко реагувати на зміну попиту і пропонувати різноманітний асортимент продукції. Аналогічно стратегія виробництва з низькими витратами несумісна ні з високою швидкістю виконання замовлень, ні з гнучкістю компанії. Низькі витрати вважалися безумовною перевагою і у тому випадку, якщо за основу вибирали високу якість продукції.

Існують також стратегії, обумовлені місцем на ринку. В міру еволюції світової економіки виникла група компаній, що розглядають свою операційну і маркетингову стратегію в міжнародному масштабі. Конкуренція на світовій арені істотно жорсткіше, оскільки такий ринок характеризується великою кількістю "гравців" і величезними потенційними можливостями.

Менеджери почали розуміти, що зовсім не обов'язково приділяти основну увагу збутовій політиці на шкоду іншим стратегіям. Вони усвідомили необхідність максимально точно визначати стратегії,

продиктовані ринком збуту, що, за загальною думкою, мають стійку тенденцію змінюватися в часі.

В даний час стосовно групи вимог, що висувуються споживачами до продукції, широко використовується термін цінність. Дане поняття з погляду споживача означає можливість придбання товару, що має найбільш важливі характеристики, тобто зробленого в точній відповідності з технічними умовами у встановлений термін і з визначеною надійністю, по найнижчій можливій ціні. Таким чином, для підвищення цінності своєї продукції компанії необхідно або поліпшити найбільш вагомні для споживача характеристики, або знизити ціну, або зробити і те, й інше одночасно [60].

1.3. Передумови вибору операційної стратегії та фактори впливу на управлінські рішення щодо її вибору

Одним із головних завдань стратегії управління в готельному бізнесі є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система.

Визначення мети — це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. В результаті роздержавлення й демонополізації, законодавчого закріплення різних форм власності, децентралізації й регіоналізації управління розвитком економіки система готельного бізнесу щорічно поповнюється новоствореними підприємствами. На стадії створення підприємства визначаються його: місія та мета діяльності; спеціалізація, потужність та наявні ресурси; ринки споживачів послуг і т. ін. [46, с. 23].

Процес управління виробництвом продукції і надання послуг в готельному бізнесі вимагає планування цієї діяльності, організації роботи відповідних структур (відділів, служб, підрозділів, бюро), мотивації (стимулювання) працівників, контролю результатів діяльності всіх структурних підрозділів. Після контролю здійснюється зворотний зв'язок з

метою усунення виявлених недоліків або відхилень, який виконує функція регулювання.

Дослідження господарської діяльності готелю здійснюється в шість етапів.

На першому етапі проводиться глибокий і всебічний аналіз існуючої управлінської системи.

Враховуючи особливості функціонування підприємства готельного бізнесу, при вирішенні проблеми вдосконалення операційної діяльності, перше, на що потрібно звернути увагу - це процес надання послуг.

Спочатку аналізується асортиментна структура послуг, що надаються, забезпеченість системи виробництва необхідним устаткуванням. Дослідження якості послуг, що надаються, займає значне місце у дослідженнях. Адже якість послуг, що надаються - це сукупність її властивостей і характеристик, які надають їй властивості задовольняти вимоги і запити споживачів. Якість послуг визначається на основі кількісного та якісного вимірювання їх визначальних властивостей.

Другим етапом дослідження та розв'язання проблеми вдосконалення діяльності підприємства є дослідження і аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності: обсягу доходу, валових витрат, основних засобів, прибутків та трудових ресурсів.

Третім етапом є вивчення впливу зовнішнього середовища на його діяльність. Оскільки це середовище є настільки нестабільним та непередбачуваним, то без дослідження впливу його змінних неможливо скорегувати діяльність у бік більшої ефективності [52, с. 48].

Четвертим етапом є маркетингові дослідження, спрямовані на те, щоб виявити попит споживачів, рівень задоволення споживачів якістю продукції; ставлення до готелю і самого процесу обслуговування.

На п'ятому етапі здійснюється систематизація і обробка результатів безпосереднього дослідження. Важливе місце в аналізі статистичної інформації про попит займає графічний метод. Основним напрямком

маркетингових досліджень є виявлення попиту споживачів і ставлення до підприємства в цілому. Це здійснюється за допомогою методу анкетного опитування.

Шостим етапом є вибір основних напрямків, тобто тих заходів, які буде проводити підприємство, щоб підвищити ефективність виробництва, обслуговування, підвищення якості продукції, вдосконалення системи контролю якості продукції, які будуть охоплювати торгівельно-виробничу діяльність в цілому.

Система надання послуг має вхід, вихід та зворотній зв'язок. Це можна показати схематично (рис. 1.4).

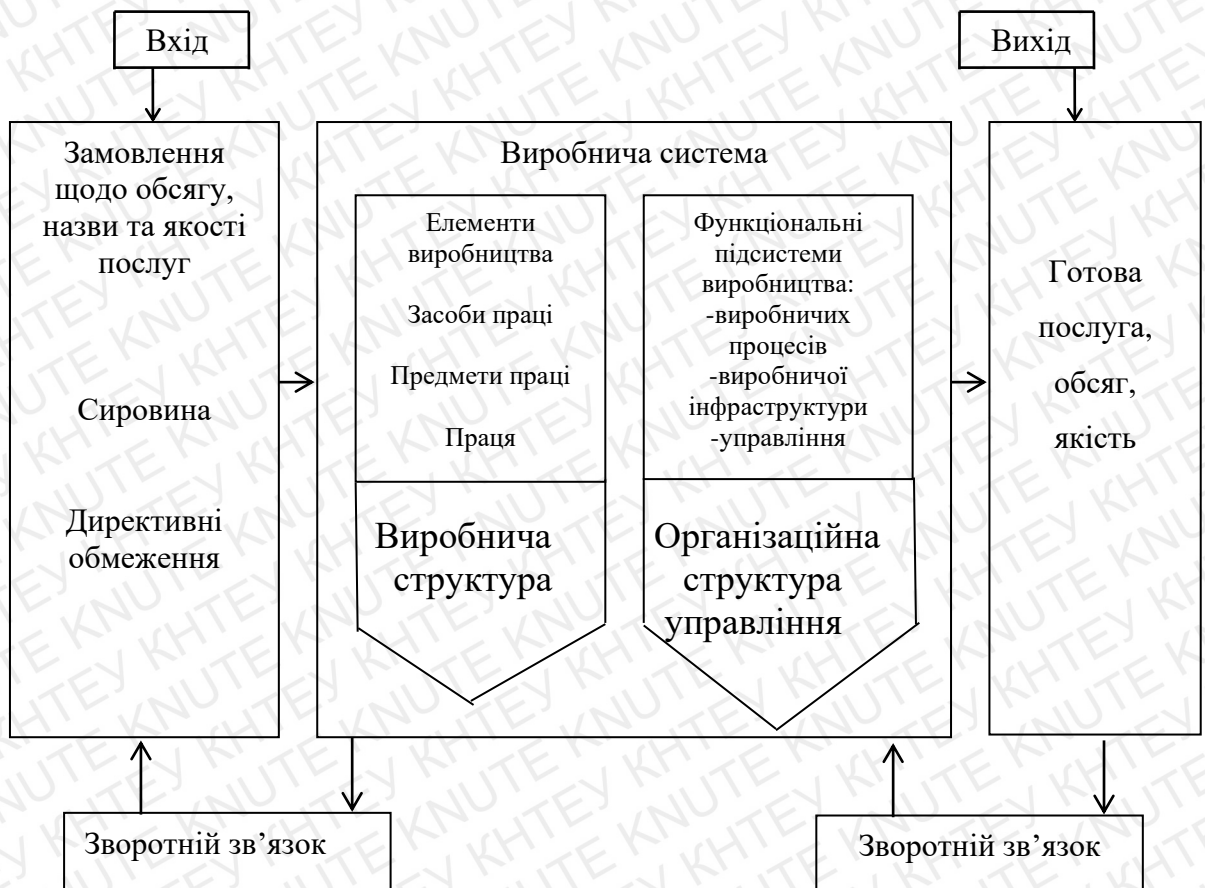


Рис. 1.4. Структура системи надання послуг

Кінцевим результатом діяльності підприємства є отримання прибутку.

Прибуток є основним узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємств незалежно від форм власності.

В умовах ринку – отримання прибутку і забезпечення рентабельності діяльності є необхідною умовою існування підприємств.

Отримання прибутку – одна з стратегічних цілей управління підприємства.

Прибуток та рентабельність – це основні показники, що відображають економічну ефективність підприємства, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку.

До найважливіших чинників, які впливають на прибуток від операційної діяльності належать:

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
2. Рівень собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).
3. Рівень інших операційних витрат.

Фінансовий стан – це здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Воно характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільним їх розміщенням та ефективним використанням, фінансовими відносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Щоб розвиватися в умовах ринкової економіки та не допустити банкрутства, необхідно знати, як управляти фінансами, якою повинна бути структура капіталу за складом та джерелом їх формування. Яку частку повинні складати власний капітал, а яку – запозичений.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «УКРАЇНА»

Готель “Україна” знаходиться у Печерському районі 01001, м.Київ, Печерський район, ВУЛИЦЯ ІНСТИТУТСЬКА, будинок 4 – адміністративному та культурному центрі міста Києва недалеко від будівель Парламенту України, Кабінету Міністрів, Національного Банку, дипломатичних місій багатьох держав, Маріїнського Палацу та значної культурно-історичної пам’ятки- Києво-Печерської Лаври.

На ринку готельних послуг почав діяти з вересня 1961 року, як готель «Москва». На сьогодні відповідає категорії ****. Готель «Україна» належить до державного підприємства, назва якого ДП „Готель ”Україна”. Офіційний сайт готелю <http://www.ukraine-hotel.kiev.ua>.

Упроваджено європейські стандарти роботи різних підрозділів готелю, які відповідають вимогам до готелю категорії «чотири зірки». Також активно розвивається співпраця з онлайн-дистриб’юторами Booking.com та Expedia.com.

Нещодавно було проведено ремонт залів ресторану (основного і банкетних), повністю змінено меню «a la carte». Ресторанні послуги в готелі «Україна» надаються у ресторані площею 450 кв. метрів з можливістю обслуговування до 250 осіб та трьох банкетних залах площею 21 кв. метр, 46 кв. метрів і 95 кв. метрів з можливістю обслуговування до 30 осіб.

Наразі готель «Україна» позиціонує себе як бізнес-готель, важливим напрямом розвитку якого став конференц-сервіс. Послуги конференц-сервісу забезпечуються двома спеціалізованими конференц-залами з усім необхідним обладнанням, пропонуються спеціальні ціни на проведення

заходів, розроблено типові меню обідів, кава-брейків, а також конференц-пакет, що передбачає розрахунок вартості на одного учасника заходу.

Крім того, до послуг гостей готелю:

- ресторанне обслуговування номерів;
- пральня;
- банкомати, пункт обміну валют;
- камера схову, сейф у камері схову;
- трансфер;
- бізнес-центр;
- салон краси;
- SPA-салон;
- автостоянка;
- майстерня з ремонту взуття та шкіргалантереї.

Готель дотримується лояльної тарифної політики, постійно проводяться акції до свят, розробляються пакетні пропозиції, впроваджуються дисконтні програми.

Основні стратегічні бізнес-одиниці готелю :

1. надання послуг проживання – основний напрям готелю, який приносить „левоу” частку прибутку;
2. надання послуг харчування, як окремий сегмент готелю: ресторани, бари;
3. надання різноманітних послуг (різноманітні екскурсії, річкові подорожі, масаж, надання автотранспорту, квитки на різноманітні вистави тощо).

Номерний фонд складає 361 номер (бізнес-люкс, люкс, стандарт поліпшений, стандарт, економ, ексклюзивні номери (представницький люкс і дуплекс)) В готелі є ресторан "Україна" з українською та європейською кухнею, та три банкетні зали "Маріїнський", "Софіївський" та "Еліт".

Виробничо-експлуатаційна програма готелю „Україна” містить усю необхідну інформацію за 2017-2018 роки: кількість обслугованих гостей,

загальний час перебування, можлива пропускна спроможність, номери, місткість та інші показники (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми готелю «Україна», м. Київ за 2017-18 рр., тис. грн.

Показник	Од. виміру	Роки		Абс. відхилення	Темп росту	Темп приросту %
		2017	2018			
Обслуговано гостей	осіб	33410	48320	14910	144,63	44,63
у тому числі іноземців	осіб	15000	21070	6070	140,47	40,47
Загальний час перебування гостей	людино-діб	56760	42640	-14120	75,12	-24,88
у тому числі іноземців	людино-діб	25480	38020	12540	149,22	49,22
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100,00	0,00
Місткість	місць	970	960	-10	98,97	-1,03
Максимальна пропускна спроможність	ліжко-діб	354050	350400	-3650	98,97	-1,03
Середня кількість гостей на місце	осіб	34,44	50,33	15,89	146,13	46,13
Кількість номерів	одиниць	361	361	0	100,00	0,00
Середня кількість гостей на номер	осіб	57,60	83,31	25,71	144,63	44,63
Середній час перебування гостя	діб	1,70	0,88	-0,82	51,94	-48,06

Динаміка основних фінансових показників готелю «Україна» (табл.2.2) за останні 3 роки показує, що підприємство у 2016 та 2017 роках мало прибутки, які у 2017 порівняно з 2016 значно збільшилися, а у 2018 готель мав значний прибуток.

Прибуток значно збільшився у 2016 за рахунок зростання фінансовий результатів від операційної діяльності та зменшення собівартості. У 2018

році собівартість послуг зросла, проте зменшилися витрати від операційної діяльності та збільшилися обсяги реалізації.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників готелю «Україна», м. Київ м.
Київ за 2016-18 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2016	2017	2018	2017-16	2018-17	2017-16	2018-17
Дохід від реалізації послуг	97152	105644	125917	8492	20273	8,74	19,19
ПДВ	16181	17611	20988	1430	3377	8,84	19,18
Чистий дохід	72028	75955	90574	3927	14619	5,45	19,25
Собівартість послуг	66160	54312	65328	-11848	11016	-17,91	20,28
Фінансові результати від операційної діяльності	5868	21643	25246	15775	3603	268,83	16,65
Інші доходи	121	256	171	135	-85	111,57	-33,20
Інші витрати	399	4307	993	3908	-3314	979,45	-76,94
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	5590	17592	24424	12002	6832	214,70	38,84
Податок на прибуток	1006,2	3166,56	4396,32	2160,36	1229,76	214,70	38,84
Чистий прибуток	4583,8	14425,44	20027,68	9841,64	5602,24	214,70	38,84

У 2018 році дохід від реалізації послуг збільшився на 20273 тис. грн., проте порівняно з 2017 зменшилися інші доходи і зросли інші витрати. Матеріальні витрати та на оплату праці у 2018 зросли, проте відрахування на амортизацію та інші операційні витрати значно скоротилися та у 2018 з'явилися інші витрати (табл. 2.3).

Кількість працівників готелю складає 122 особи (дод.Б) Вищий рівень управління (інституційний): генеральний директор готелю «Україна», управляючий. Середній рівень (управлінський): заступники директора різноманітних служб. Нижчий (технічний) рівень: адміністратори, старші офіціанти, старші портъе, комірники, старші прибиральники.

Таблиця 2.3

**Динаміка доходів та операційних витрат готелю «Україна», м. Київ
за 2017-2018 рр., тис. грн.**

Показники	Роки		Абсол.відхил., тис.грн	Темп приросту
	2017	2018		
Дохід від основної діяльності (плата за проживання)	44979	52624	7645	17
Доходи від надання додаткових послуг	286	0	-286	-100
Матеріальні витрати	17259	15689,3	-1569,7	-9
Витрати на оплату праці	3223	7508,6	4285,6	133
Відрахування на соціальні заходи	2431	2935,9	504,9	21
Амортизація	7766	5560,5	-2205,5	-28
Інші операційні витрати	10593	878,9	-9714,1	-92
Інші витрати	0	10728,3	10728,3	100

Динаміка структури персоналу представлена в таблиці 2.4, яка містить усі дані про штатних працівників готелю, їх вік, стать, рівень освіти, також в таблиці є дані про рух персоналу (прийнятий, звільнений).

Як видно із даних, кількість працюючих у готелі «Україна» збільшилась у 2017 лише на 3 особи, у 2018 також. Більшість працівників мають вік 18-30, лише невелика частка персоналу з середньою освітою. За останні 3 роки було звільнено лише 2 працівника не за власним бажанням. Кількість керівного персоналу у 2017 зменшилась на 2 чоловіки, у 2018 залишилась такою ж, що показує відсутність кар'єрного росту в готелю.

Структура управління готелю – функціональна (дод.Б) Накази делегуються генеральним директором, який керує певною функцією менеджменту, керівнику нижчого рівня, який керує аналогічною функцією. Функціональне управління здійснюється підрозділами, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

Виконання окремих функцій покладається на фахівців, які поєднуються в структурні підрозділи (відділи), такі як: відділ маркетингу, відділ прийому і розміщення гостей, фінансовий відділ.

Таблиця 2.4

**Структура і зміна штатного персоналу готелю «Україна»,
м. Київ за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Абсол. відхил		Темп росту		Темп приросту	
	2016	2017	2018	2017/16	2018/17	2017/16	2018/17	2017/16	2018/17
Середньо облікова чисельність працівників	116	119	122	3	3	102,59	102,52	2,59	2,52
Працюють повний день	112	117	120	5	3	104,46	102,56	4,46	2,56
Неповний день	4	2	2	-2	0	50,00	100,00	- 50,00	0,00
Чоловіки	48	49	59	1	10	102,08	120,41	2,08	20,41
Жінки	68	70	63	2	-7	102,94	90,00	2,94	-10,00
Вік									
18 – 30	64	75	78	11	3	117,19	104,00	17,19	4,00
31 – 45	33	25	25	-8	0	75,76	100,00	- 24,24	0,00
46 – 60	19	19	19	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00
Рівень освіти									
вищий	86	88	91	2	3	102,33	103,41	2,33	3,41
середній	30	31	31	1	0	103,33	100,00	3,33	0,00
ФОП штатних працівників, т. грн.	20856	22550	24950	1694	2400	108,12	110,64	8,12	10,64
Прийнято	9	5	6	-4	1	55,56	120,00	- 44,44	20,00
Звільнено	4	2	3	-2	1	50,00	150,00	- 50,00	50,00
Звільнено за власним бажанням	3	2	2	-1	0	66,67	100,00	- 33,33	0,00
Керівний персонал	11	9	9	-2	0	81,82	100,00	- 18,18	0,00
Працівники	105	110	113	5	3	104,76	102,73	4,76	2,73

Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Замість універсальних менеджерів, що повинні виконувати всі функції управління, є штат фахівців, які мають високу компетенцію у своїй сфері і відповідають за певний напрям. Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готелю.

В організаційній структурі сучасних готелів виділяється основний операційний підрозділ - служба розміщення. Це пов'язане з тим, що готелі пропонують своїм гостям головну послугу – безпечне і комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності готелю.

Отже, розглянемо докладно служби готелю.

Служба прийому і розміщення (СПіР)

До функцій служби прийому і розміщення входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. До обов'язків цієї служби входить також ведення і підтримка в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду.

Службовець з прийому гостей (черговий адміністратор) є представником готелю, що спілкується з гостями протягом усього терміну їхнього проживання у готелі. Він підпорядковується старшому адміністратору або керівнику служби, має пройти професійну підготовку, володіти практичними знаннями щодо забезпечення безпеки в готелі, знати 2-3 іноземні мови, знати нормативну документацію щодо прийому й обслуговування гостей.

Покоївка несе відповідальність за роботу персоналу з підтримки чистоти і порядку в житлових і у службових приміщеннях готелю.

Покоївка здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує у чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постійну білизну і рушники.

Прибирання вона зобов'язана здійснювати в суворій відповідальності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого вона негайного з'являється в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються.

Інженерно-технічна служба - найбільший підрозділ готелю. Повсякденна підтримка в належному стані великої кількості номерів вимагає великої відповідальності і пунктуальності. Значення цієї служби в готелі по мірі насичення їх сучасним високотехнологічним обладнанням все більше й більше зростає.

Службу очолює головний інженер, йому підпорядковується інженер з технічного нагляду, який в свою чергу керує службою експлуатації.

Служба з роботи з персоналом. Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці. В готелі ця служба представлена начальником відділу кадрів.

Господарську службу готелю «Україна» очолює безпосередньо начальник цієї служби. Від керівника цієї служби потрібна організаторська здатність, вимогливість, прагнення відповідати самим високим стандартам. Аналізуючи організаційну структуру готелю можна сказати, що начальнику господарської служби підпорядковуються швейцари та охоронці.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в готелі відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе

відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

Служба матеріально-технічного забезпечення. Основною задачею цього відділу є забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами. Служба МТЗ готелю формує свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств виготовлювачів і інших постачальників різних форм власності, у тому числі і фізичних осіб, а також закордонних постачальників. Ця служба в готелі поєднує в собі функції комерційного відділу і складу. Службі матеріально технічного забезпечення підпорядковуються матеріальний склад і водії.

2.2 Дослідження впливу операційної стратегії на господарську діяльність підприємства

Організацію комфортних умов і гостинності, можна досягти через дотримання технологічного стандарту, який передбачає виконання технократичних та технологічних вимог. Технологічні вимоги ґрунтуються на планувальній і функціональній організації технологічного процесу, дотриманні технологічних інструкцій та правил обслуговування. Підвищення якості матеріально-технічної бази готелю, використання сучасних технологій в діяльності та їх уніфікація, оптимізація організаційної структури грають важливу роль в операційній діяльності готелю «Україна».

Умови надання послуг та процес обслуговування клієнтів є визначальними параметрами гостинності, яка орієнтована на формування позитивного іміджу готелю у споживачів. Зусилля керівництва, мають

спрямуватись на розширення асортименту послуг, їх відповідності потребам і в вподобанням споживачів, а також підвищення їх якості, дають можливість готелю «Україна» бути конкурентоздатним на ринку готельних послуг м. Києва. Але з урахуванням того, що і споживач, і обслуговуючий персонал є частиною послуги в наслідок того, що процес її виробництва і споживання співпадають, особливого значення набувають особисті якості обслуговуючого персоналу та його участь в процесі обслуговування.

Професійність персоналу та його здатність надавати послуги у визначеній якості та відповідно до вимог споживачів, може забезпечити ефективність реалізації операційної стратегії.

Слід зазначити, що підприємство піклується не тільки про залучення уваги ринку до свого готелю, але й про форми фізичного представлення свого продукту споживачам. У готельному бізнесі продукт немає речової форми, що обумовлює пошук різноманітних шляхів забезпечення клієнтів інформацією про свій продукт, а також використовують з метою реклами деякі пов'язані з подорожжю відчутні речі, наприклад, брошури, квитки і ваучери, страхові поліси, путівники та ін..

Готель «Україна» використовує наступні заходи для залучення клієнтів:

- 1.) власний сайт, який містить достатньо інформації трьома мовами про всі послуги, розташування, ресторан, меню, конференц-зали та додаткові послуги. Також на сайті представлені фото залів ресторанів, також у вигляді 3D, з їх описанням, цінами, кількістю місць та атмосферою. З сайту можна забронювати номер та інші послуги;
- 2.) інформація про готель знаходиться також на пошукових сайтах та рекламних проспектах, журналах і пошукових порталах;
- 3.) особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами готелю);
- 4.) розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо;
- 5.) готель бере участь у міжнародних конференціях та виставках.

Деякі критерії, за якими можна оцінити сайт представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Характеристика сайту готелю «Україна» м. Київ

Критерії	Наявність	Відсутність
Інформація про готель	+	-/-
Інформація про послуги	+	-/-
Он-лайн бронювання	+	-/-
Віртуальний тур (3D)	+	-/-
Зворотній зв'язок (гостьова книга, контактні телефони)	+	-/-
Прайс-лист та меню ресторану	+	-/-
Карта місцерозташування	+	-/-
Наявність кількох мов перегляду сторінки	+	-/-
Фотографії	+	-/-
Наявність статистики відвідувань	+	-

Проаналізувавши сайт готелю «Україна», бачимо, що він створений дуже вдало, дорого, яскраво є досить інформативним та зрозумілим для користування, зручним у пошуку необхідної інформації. Можливість обрати одну з кількох мов є дуже важливим з позиції інформаційних потоків та швидкості доступу інформації до будь-якого споживача в будь-якій територіальній частині світу.

Однак з кожної маркетингової проблеми майже завжди можна знайти яку-небудь опубліковану інформацію, як заявляють робітники маркетингової служби готелю «Україна».

У готелі «Україна» розроблена власна система „поведінки” співробітників. Наприклад, згідно з цією системою співробітник в процесі спілкування з гостем повинен першим голосно і чітко привітати гостя по імені (якщо він постійний споживач), або за допомогою фраз „sir”, „madam” іноземною або російською мовою, виголосити його ім'я як мінімум двічі. Ввічливість – ключовий стандарт обслуговування. Тому в готелі існують 10 основних правил спілкування зі споживачами (рис. 2.1).

Найчастіше використовуйте і м'я гостя
Завжди посміхайтесь, спілкуючись з гостями, підтримуйте контакт очима
Ніколи не судіть гостя по зовнішньому вигляду
Уважно слухайте гостя, беріть до уваги його тон, жести, міміку
Ніколи не скаржтеся гостеві, не обговорюйте свої проблеми
Ніколи не обговорюйте з гостями інших гостей, своїх колег
Якщо гість питає дорогу, постарайтесь його особисто провести до місця
Ніколи не грубіть гостям
Постарайтесь якнайшвидше вирішити проблему гостя
Відносьтеся до всіх гостей з теплотою та повагою

Рис. 2.1. Десять основних правил ввічливості спілкування зі споживачами готелю «Україна», м. Київ

Як правило, для прийняття управлінських рішень в готелі «Україна» використовується вся наявна вторинна інформація. До необхідної інформації маркетингова служба готелю «Україна» відносить інформацію :

- Про ринок. У яких сегментах ринку реалізуються послуги готелю? Яке географічне положення ринку? Яка місткість ринку?
- Про послуги. Які вимоги висувають споживачі до послуг? Яка їх новизна? Яка їх якість та ціна порівняно з конкурентами? Якою мірою вони спроможні задовольняти потреби споживача? Чи можлива їх модифікація відповідно до нових вимог споживачів?
- Про конкуренцію. Які конкуруючі послуги пропонуються споживачам? Яка частка ринку належить конкурентам? Чи є можливості для зміни обсягів продажу? Який фінансовий стан конкурентів? Як діятимуть конкуренти за зміни умов на ринку? Чи є офіційні дані про їх прибутки та збитки?
- Про виробництво та витрати. Який обсяг виробництва має готель? Як зміни обсягу виробництва впливають на витрати? Які витрати впливають на прийняття рішення з питань ціни?
- Про доходи та прибутки. Яким є співвідношення між доходами, прибутками та витратами по різних послугах, що надаються?

2.3. Оцінка ефективності функціонування операційної стратегії готелю «Україна»

Попит на послуги готелю має свої специфічні особливості. Вони виражаються перш за все характером самої послуги в готельному бізнесі, а також умовами її реалізації і споживання.

Вивчення попиту виступає однією з важливих функцій підприємства.

Нормування попиту – складний процес. Необхідне постійне спостереження за виникненням, розвитком і зменшенням попиту на ті чи інші послуги. Проблема вивчення споживчого попиту включає дві головні задачі: виявлення закономірностей попиту, який вже склався і прогнозування очікуваного в майбутньому попиту.

Метою проведення нашого опитування за допомогою анкети є отримання даних про те, чи зацікавлені гості готелю «Україна» у розширенні спектру послуг. Тому для нас особливо важливо, щоб зібрані дані були якомога повнішими, оскільки на їх основі буде базуватись прийняття важливих рішень. Для визначення ставлення споживачів до рівня обслуговування, якості послуг та рівня культури обслуговування в готелі «Україна» ми вирішили провести анкетування споживачів, щоб зрозуміти, що найбільше приваблює їх та чому саме цей заклад вони вибрали. В анкету були включені питання щодо роботи персоналу, як його обслуговування оцінює споживач. Була розроблена анкета стосовно роботи ресторанів (дод. В). Ми провели анонімне анкетування 100 осіб і встановили наступне:

- загалом відвідувачі ресторанів дуже задоволені їх послугами, зазначили високий рівень створених умов для відпочинку та дозвілля.
- високий рівень задоволеності по всіх категоріям. Здивував немалий відсоток погодження відвідувачів з відповідністю цінової політики до якості надання послуг.
- можна відмітити, що найбільший відсоток споживачів, які відвідують ресторани приваблюють смачні та якісні страви.

- високої оцінки здобув персонал готелю. Відвідувачі відмітили, що персонал дуже приємний та ввічливий, обізнаний в своїй справі.

Щодо відвідування ресторанів можна зробити висновки, що вони мають вже своїх постійних споживачів, так як 22% відвідують його кілька разів на тиждень та 26% раз на тиждень загалом в період обідньої перерви, так як готель має вигідні пропозиції бізнес-ланчів (рис. 2.2).

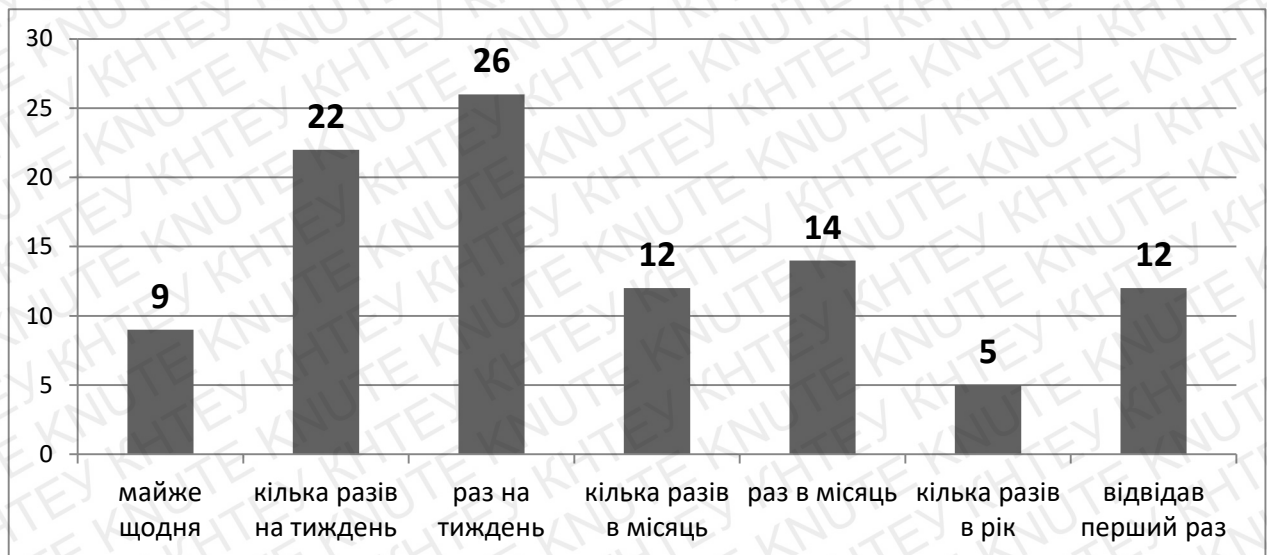


Рис. 2.2. Частота відвідування ресторанів готелю «Україна», м. Київ

Метою відвідування більшості споживачів ресторанів є відпочинок. Так як ресторан приваблює своїх споживачів вишуканим інтер'єром, спокійною атмосферою та неповторними стравами від шеф-кухаря. Також ресторан зручний для проведення ділових зустрічей та святкування різних подій. (рис. 2.3).

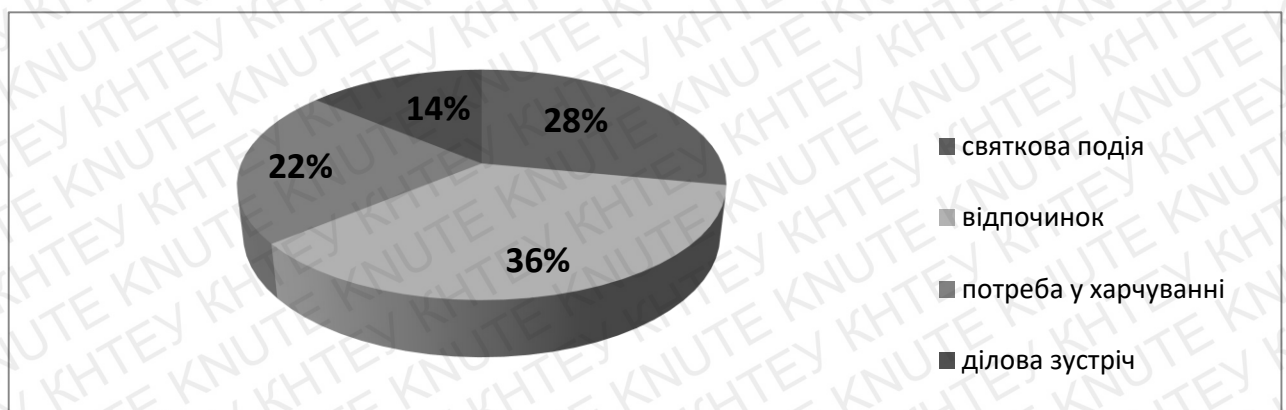


Рис. 2.3. Мета відвідування ресторанів готелю «Україна», м. Київ

За даними діаграми (рис. 2.4) видно, що найбільш приваблює відвідувача (33%) рівень обслуговування, що підтверджує високий рівень професіоналізму та культури обслуговування персоналу. 24% споживачів відвідують ресторани задля якісних та смачних страв. І це очевидно, адже це ресторан вишуканої європейської та української кухонь з професіоналами-кухарями, що може задовольнити смаки найвибагливішого споживача.

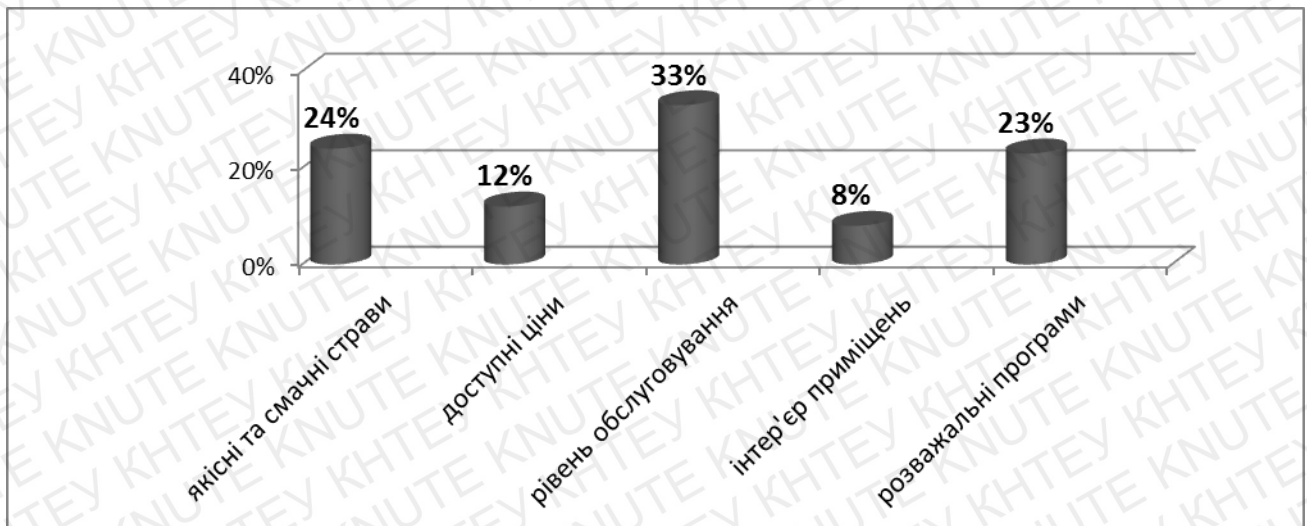


Рис. 2.4. Фактори, що найбільше приваблюють споживачів

Більшість споживачів, а саме 45% дуже задоволені послугами ресторанів, так як їх рівень досить високий. І лише незначна частка (9%) незадоволені (рис. 2.5).

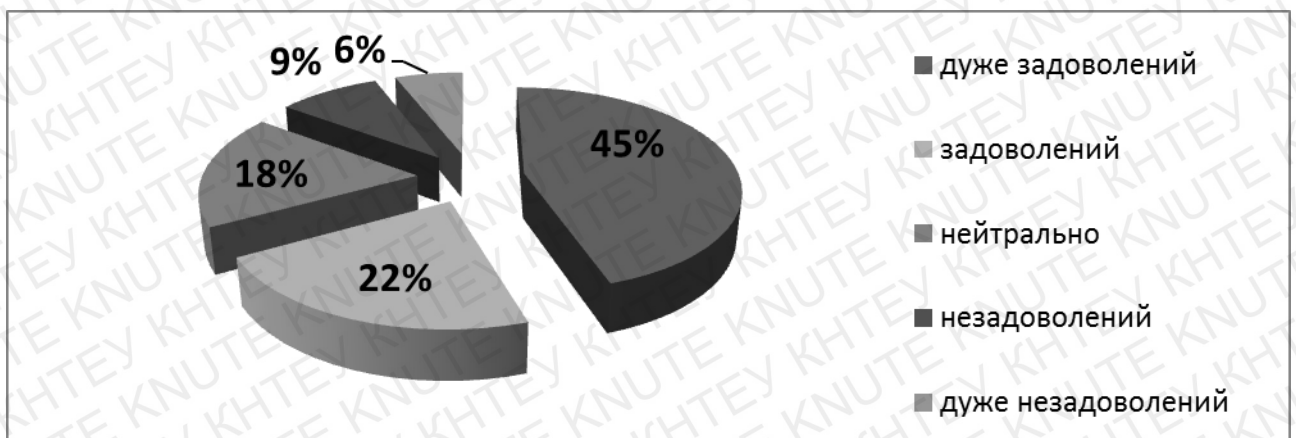


Рис. 2.5. Загальне враження від ресторанів готелю «Україна», м. Київ

Приємний персонал та висока культура обслуговування дає змогу готелю все більше мати постійних споживачів, що свідчить про його високу ефективність. Більшість відвідувачів ресторану без сумніву порадило б цей заклад своїм друзям та родичам (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Імідж ресторану готелю «Україна», м. Київ серед споживачів

Одним з найголовніших аспектів визначення стану підприємства в очах споживачів є оцінка якості послуг готелю (табл. 2.8). Підприємство готельного бізнесу не може досягати конкурентних переваг, якщо його послуги не користуються попитом, тобто мають низьку якість.

Таблиця 2.6

Оцінка якості послуг готелю «Україна».

Страви	Середній бал			Загальна оцінка, бал
	комфорт	своєчасність	організація	
Проживання в готелі	4,95	5,0	5,0	4,98
Room-service	3,55	4,8	4,3	4,2
Міні-бар	5,0	5,0	5,0	5,0
Трансфер в аеропорт, на вокзал	5,0	5,0	4,75	4,92
Постільна білизна й рушники	4,95	5,0	4,95	4,97
Організація екскурсій	4,95	5,0	5,0	4,98
Загальна оцінка	4,79	4,97	4,6	4,87

Як свідчать дані табл. 2.6 служба прийому і розміщення робить максимальний внесок до формування позитивного іміджу підприємства серед споживачів. Після аналізу анкет ми можемо сказати, що операційна стратегія готелю має значний вплив на якість обслуговування споживачів, адже при відсутності стандартів обслуговування, професіоналізму персоналу, негативному соціально-психологічному клімату в колективі, підприємство не буде користуватися попитом споживачів, не буде постійних споживачів та позитивного іміджу закладу. Споживачі згодні платити великі гроші, але очікують обслуговування на найвищому рівні, постійну увагу до них та задоволення їх найрізноманітніших потреб. А від цього залежить прибуток та ефективність діяльності готелю.

Тому своїм споживачам готель гарантує послуги високої якості, індивідуальний підхід та задоволення від співпраці. Готель орієнтується на довготривале партнерство, яке ґрунтується на відповідальності. Конкурентні переваги – інтелект, гнучкість рішень, швидкість формальних процедур, професіоналізм та особисте ставлення.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії

Першим заходом щодо вдосконалення операційної стратегії підприємства є створення покращення Інтернет-сайту.

Основні запити, на які слід орієнтуватися (семантичне ядро) при проведенні заходів з просування готелю «Україна» в Інтернеті засобами сайту, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Набір ключових слів, за якими буде проводитися пошукова оптимізація та
контекстна реклама сайту готелю «Україна»

<i>Тип запитів</i>	<i>Призначення</i>	<i>Приклад запитів</i>
Тип 1. Специфічні запити по послугах	Доречні для кожного гостя	Готель 4 зірки
Тип 2. Специфічні запити по конференціях		Проведення конференції в центрі Києва
Тип 3. Постійні	Ці запити найчастіше використовуються користувачами Інтернету і мають підтримуватися постійно	Готель в центрі Києва

Отже, складемо план Інтернет-реклами готелю «Україна». План-графік виходу реклами наведено в таблиці 3.2.

Проведення пошукової оптимізації сайту – це метод реклами, який можуть реалізувати лише вузьке коло фахівців, а саме спеціалісти в алгоритмах ранжування пошукових машин. Традиційно – це колишні працівники компаній Google чи інших компаній, що підтримують пошукові машини. Найбільш вагомими при визначенні маркетингового положення сайту в мережі Інтернет вважаються індекси цитування, які сформовано компаніями Google чи інших компаній. Кожна з компаній приховує методику

розрахунку власного індексу цитування для того, щоб запобігти навмисному впливу на ці показники з боку власників сайтів.

Таблиця 3.2

План-графік заходів з просування сайту готелю «Україна»
на 2020 рік

Місяць року	Вид реклами		
	Банерна	Контекстна	Пошукова оптимізація
Січень		тип 1	тип 3
Лютий		тип 1	тип 3
Березень			тип 3
Квітень			тип 3
Травень		тип 1	тип 3
Червень		тип 1, тип 2	тип 3
Липень		тип 1	тип 3
Серпень		тип 1, тип 2	тип 3
Вересень		тип 1, тип 2	тип 3
Жовтень			тип 3
Листопад		тип 1	тип 3
Грудень		тип 1, тип 2	тип 3

Потребує змін сайт готелю «Україна» (дод.Д). Ми пропонуємо розмістити на сайті додаткову вкладку про інформацію про місію готелю «Україна», його цінності, цілі, завдання, особливості, концепцію.

Також можна розмістити деякі відомості про персонал, фотографії зі знаменитостями, які були споживачами готелю, відео ролики. Крім розміщення цікавих статей, доцільним буде проводити анкетування щодо якості обслуговування (рис. 3.1) та експрес-анкетування споживачів готелю (рис. 3.2).

Це дуже зручно як для працівників готелю, хто буде аналізувати результати, так і для споживачів, адже це не займе багато їхнього часу. Це дасть можливість більше дізнатися про побажання та очікування постійних та потенційних споживачів. Можна робити статистику по дням, тижням, місяцям, на основі яких здійснювати аналіз та впроваджувати зміни. Такі доповнення до сайту не потребують значних витрат.

Залишити відгук			
ЯКІСТЬ ПОСЛУГ	Погано	Добре	Відмінно
Бронювання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Приєм і розміщення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Інформаційний центр	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Прибирання номера	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Служба безпеки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Загальне враження	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
НОМЕР	Погано	Добре	Відмінно
Перше враження	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Чистота	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Співвідношення ціна/якість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
РЕСТОРАНИ ТА БАРИ	Погано	Добре	Відмінно
Сніданок	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Обслуговування персоналу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Чистота	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Обслуговування номеру	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ЯК ВИ ДІЗНАЛИСЯ ПРО ГОТЕЛЬ «УКРАЇНА»			
Я постійний гість		<input type="radio"/>	
Рекомендації (дузі, колеги)		<input type="radio"/>	
Компанія-організатор/турфірма		<input type="radio"/>	
Реклама в газетах, журналах		<input type="radio"/>	
Соціальні мережі		<input type="radio"/>	
Інтернет		<input type="radio"/>	
Виставки		<input type="radio"/>	
Інше		<input type="radio"/>	
ЗУПИНИЛИСЯ Б ВИ ЩЕ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА»			
Так, звичайно		<input type="radio"/>	
Можливо		<input type="radio"/>	
Скоріше всього ні		<input type="radio"/>	

Рис. 3.1. Приклад відгуку споживача готелю «Україна», м. Київ на сайті

Звичайно, дані рекомендації не є досконалими і досить повними, оскільки вони розроблені лише на основі спостережень, вивчення

нормативної документації, опитувань деяких співробітників, а також соціометричному дослідженні.

Як часто Ви відвідуєте най сайт?

- Кожен день
- Один раз в неділю
- Один раз в місяць
- Потрапив на нього випадково

Якому відпочинку Ви надаєте перевагу?

- Дома з сім'єю/друзями в барі
- Сауна, СПА-салона природі

ГОЛОСУВАТИ

Результати

Рис. 3.2. Приклад експрес-опитування відвідувачів сайту готелю «Україна», м. Київ

Однією з причин недостатньої уваги керівництва готелю «Україна» до кадрових питань є той психологічний бар'єр між керівниками та виконавцями, що створює ситуацію взаємного нерозуміння та недовіри. Зайва спеціалізація ускладнює організаційну структуру готелю, приводячи до дроблення єдиного механізму на численні ізольовані один від одного відділи, в яких часто створюється і культивується власна субкультура, заснована на почутті помилкового переваги одного підрозділу над іншим. Відсутність стимулів для професійного зростання знижують інтерес персоналу, зайнятого на нижчих рівнях обслуговування споживачів, а отже знижують продуктивність праці.

Хотілося б наголосити на тому, що операційна стратегія підприємства є важливим чинником успіху, але вона буде ефективною, якщо керівництво готелю буде виділяти кошти на її постійний розвиток та удосконалення. Межу допустимої величини витрат підприємство визначає самостійно.

3.2. Шляхи впровадження змін операційної стратегії

Після проведених досліджень операційної стратегії готелю «Україна», були запропоновані заходи з її покращення. Основні задачі щодо операційної стратегії були покладені на персонал готелю, застосування новітніх інформаційних технологій для його мотивації, створення позитивного іміджу готелю, згуртованості та професійного розвитку колективу.

Для досягнення певного рівня якості, ми створюємо на підприємстві спеціальну систему, тобто сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують загальне управління якістю. Під забезпеченням розуміється планування і систематичне проведення сукупності заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що наша продукція задовольняє певні вимоги до якості.

Між ефективністю виробництва та якістю існує пряма залежність. Вони доповнюють одне одного. Якість являється основою скорочення витрат і розвитку в умовах конкуренції.

Керуючись світовим досвідом в області стратегічного управління якістю, введемо в готелі нову стратегію управління якістю. Ця стратегія характеризується рядом моментів.

По-перше, забезпечення якості розуміється не як технічна функція, яка реалізується одним структурним готелю, а як систематичний процес, що пронизує всю організаційну структуру підприємства.

По-друге, новому поняттю якості відповідає відповідна організаційна структура підприємства.

По-третє, питання якості актуальні не тільки в межах виробничого циклу, а і в процесі розробок, конструювання і організації обслуговування.

Процес управління якістю продукції покажемо схематично (рис. 3.3)

В готелі «Україна» особливою структурою, пов'язаною з людським ресурсами, найбільш цінним ресурсом в ньому являється соціальна структура.

Вона створена працівниками підприємства та двома видами їх

відносин. Елементами соціальної структури являються робітники виробництва – спеціалісти та працівники управління. Між ними утворюються зв'язки, викликані вертикальним і горизонтальним поділом праці, які є формальними, а також зв'язки утворені існуванням соціальних (приналежності, симпатії і т.п.) потреб, які мають назву неформальних.

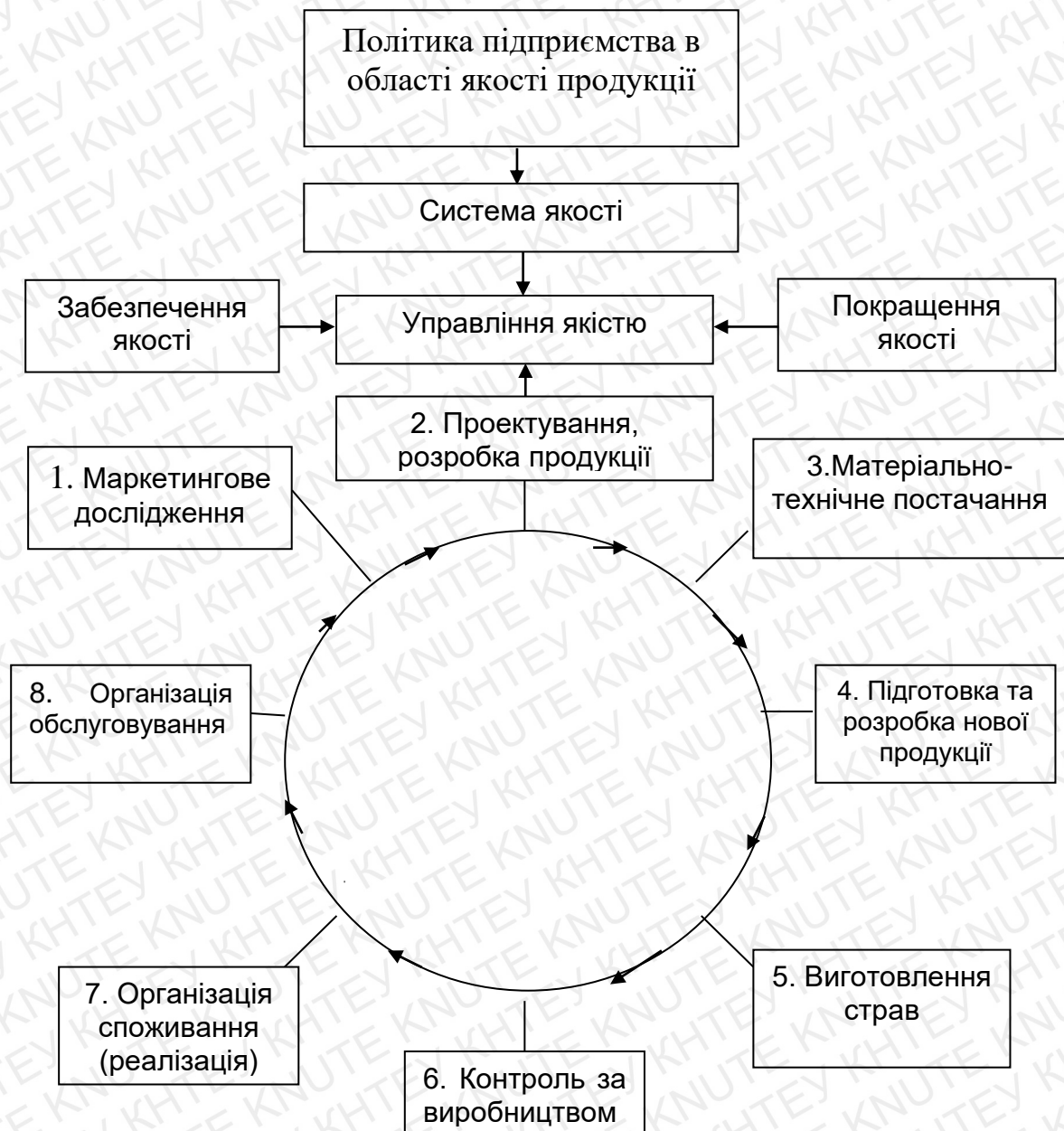


Рис. 3.3. Процес управління якістю продукції

Якщо підприємство надає послуги низької якості, то винний у цьому не

просто колектив, а конкретний працівник, який допустив недоліки у своїй роботі. Причин його появи є дуже багато і вони, в основному, пов'язані з поведінкою працівника на роботі. На рисунку 3.4. нами були висвітлені фактори, які мають суттєвий вплив на успішну діяльність людини

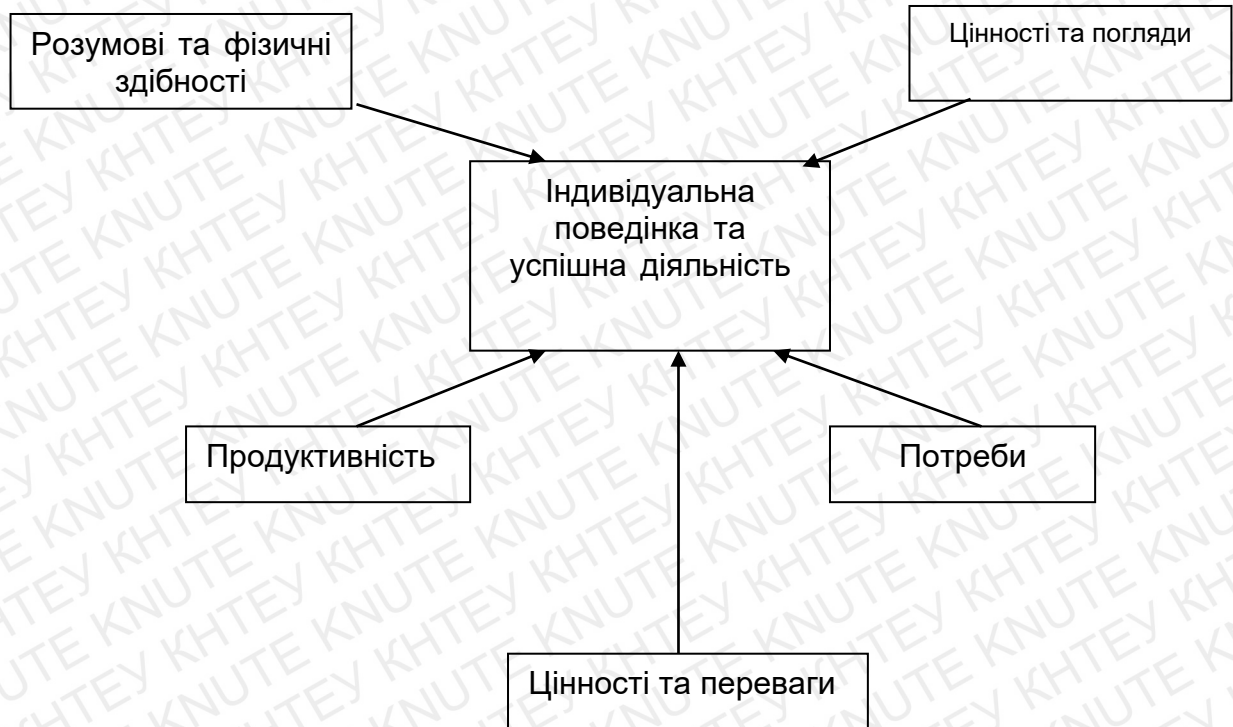


Рис. 3.4. Фактори, які мають суттєвий вплив на успішну діяльність людини.

Значну увагу ми приділили впровадженню корпоративної атрибутики в діяльність підприємства. Ми вважаємо, що на сьогоднішній день корпоративна атрибутика - обов'язково присутній елемент стилю і зовнішності співробітника готелю «Україна», особливо зважаючи на його концепцію. Варто відзначити, що це не просто данина моді: ручки, нагрудні значки, елементи інтер'єру з нанесенням своєї корпоративної символіки, нанесення логотипу на одяг, це не що інше, як найважливіша функція в контексті корпоративного стилю кожного підприємства готельного господарства.

В таблиці 3.3 ми виділили основні елементи корпоративної атрибутики, які керівництво готелю «Україна» може використати як засіб удосконалення операційної стратегії готелю. Це ефективний рекламо-носій, який забезпечить впізнаваність готелю з-поміж інших підприємств готельного господарства, залучить додаткову увагу, підкреслить його респектабельність і, врешті-решт, позитивні емоції споживачів та партнерів по відношенню до нього.

Це також послужить відмінною мотивацією для співробітників готелю, адже бути працівником підприємства, що має власний імідж і обличчя, перспективно і престижно. Тому забезпечивши себе різною корпоративною атрибутикою, готелю зможе максимально відкрити і реалізувати можливості співробітників і тим самим, підвищити якість надання послуг. Проте варто зазначити, що різні зовнішні дії зводяться до нуля, якщо їх не підкріплювати корпоративними цінностями традиціями, які для всіх будуть єдині.

Таблиця 3.3

Бюджет впровадження корпоративної атрибутики для персоналу готелю «Україна», м. Київ.

Найменування	Кількість на рік	Середня вартість, грн	Сума, грн.
Плакати (подяки, свідоцтва)	25	75	1875
Медалі	35	40	1400
Значки	132	35	4620
Хустинки та краватки для обслуговуючого персоналу	21/15	25/30	975
Статуетки	6	100	600
Бейджі з корпоративною символікою	135	12	1620
Чашки	55	45	2475
Сувенірна продукція для партнерів та постійних споживачів (ручки, підвіски)	200	35	7000
ВСЬОГО			20565

Така сума на рік для готелю «Україна» незначна. Застосування корпоративної атрибутики донесе інформацію про існування готелю до перспективних споживачів, конкурентів та партнерів, підкреслить його солідність, створить корпоративний стиль в одязі, підтримає корпоративний дух серед колективу, підтвердить статус співробітника готелю.

Сувенірна продукція зможе служити відмінним бізнес-подарунком для партнерів і споживачів (для цього випадку можливе виготовлення в особливій, сувенірній конфігурації). Що ж стосується співробітників середньої і нижчої ланки, вони змогли б носити з гордістю значки з логотипом готелю поза роботою. Навіть якщо працівник переходить на іншу роботу, йому можна залишити на пам'ять значок з символікою готелю.

Перед тим як проводити певні заходи, необхідно оцінити економічний ефект від їх застосування та їх перспективи для готелю. В Додатку Е ми визначили приблизну вартість та результати від впровадження заходів з реалізації операційної стратегії готелю «Україна».

Загальна вартість заходів складає приблизно 193123 грн. в рік. Проте це лише за перший рік початку реалізації операційної стратегії готелю «Україна». Надалі вони принесуть свій ефект та приведуть до збільшення продуктивності праці та прибутку підприємства. В наступні роки витрати значно зменшаться, так як в готелі вже сформується стала позитивна культура, працівники будуть розділяти корпоративні цінності та традиції готелю. Головною метою керівництва залишиться підтримання рівня корпоративної культури на належному рівні та слідкування за її розвитком.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення методів стимулювання праці працівників можуть дати приріст їх продуктивності і, як наслідок умовне скорочення чисельності працівників.

Під час розробки й удосконалення методів стимулювання персоналу готелю «Україна» необхідно врахувати, що найбільша ефективність впливу економічних методів у менеджменті характеризується у поєднанні їх із іншими методами (підкріплені економічних методів організаційно-

розпорядчими і доповненні матеріальним стимулюванням соціально-психологічного стимулювання).

Результати аналізу анкет, щодо задоволеності гостей готелю «Україна» показали наступні тенденції:

- загалом відвідувачі ресторанів дуже задоволені їх послугами, зазначили високий рівень створених умов для відпочинку та дозвілля.
- високий рівень задоволеності по всім категоріям. Здивував немалий відсоток погодження відвідувачів з відповідністю цінової політики до якості надання послуг.
- можна відмітити, що найбільший відсоток споживачів, які відвідують ресторани приваблюють смачні та якісні страви.
- високої оцінки здобув персонал готелю. Відвідувачі відмітили, що персонал дуже приємний та ввічливий, обізнаний в своїй справі.

Щодо відвідування ресторанів зроблено висновки, що вони мають вже своїх постійних споживачів, так як 22% відвідують його кілька разів на тиждень та 26% раз на тиждень загалом в період обідньої перерви, так як готель має вигідні пропозиції бізнес-ланчів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії. Принципово важливим є те, що в сучасному бізнесі всі функціональні стратегії (фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами) мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані одна з одною.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші і, по можливості, усуваючи останні. В свою чергу, операційна стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Для цього необхідно, щоб керівники підприємства працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і підтримують одна одну.

У ідеальних умовах після розробки загальної стратегії підприємства повинне початися проектування відповідних виробничих потужностей, процесів бізнесу та операційної системи бізнесу, що відповідає вимогам обраної стратегії.

Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії.

Операційна стратегія полягає в прийнятті рішень, що пов'язані з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства.

Розрізняють кілька основних типів операційних пріоритетних стратегій: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії.

Об'єктом дослідження є Готель «Україна» знаходиться у Печерському районі 01001, м.Київ, Печерський район, ВУЛИЦЯ ІНСТИТУТСЬКА, будинок 4

Наразі готель «Україна» позиціонує себе як бізнес-готель, важливим напрямом розвитку якого став конференц-сервіс. Послуги конференц-сервісу забезпечуються двома спеціалізованими конференц-залами з усім необхідним обладнанням, пропонуються спеціальні ціни на проведення заходів, розроблено типові меню обідів, кава-брейків, а також конференц-пакет, що передбачає розрахунок вартості на одного учасника заходу.

Динаміка основних фінансових показників готелю «Україна» за останні 3 роки показала, що підприємство у 2016 та 2017 роках мало прибутки, які у 2017 порівняно з 2016 значно збільшилися, а у 2018 готель мав значний прибуток.

Прибуток значно збільшився у 2016 за рахунок зростання фінансовий результатів від операційної діяльності та зменшення собівартості. У 2018 році собівартість послуг зросла, проте зменшилися витрати від операційної діяльності та збільшилися обсяги реалізації.

Після проведених досліджень операційної стратегії готелю «Україна», були запропоновані заходи з її покращення. Основні задачі щодо операційної стратегії були покладені на персонал готелю, застосування новітніх інформаційних технологій для його мотивації, створення позитивного іміджу готелю, згуртованості та професійного розвитку колективу.

Запропоновано розмістити на сайті додаткову вкладку про інформацію про місію готелю «Україна», його цінності, цілі, завдання, особливості,

концепцію.

Також можна розмістити деякі відомості про персонал, фотографії зі знаменитостями, які були споживачами готелю, відео ролики. Крім розміщення цікавих статей, доцільним буде проводити анкетування щодо якості обслуговування та експрес-анкетування споживачів готелю.

Це дуже зручно як для працівників готелю, хто буде аналізувати результати, так і для споживачів, адже це не займе багато їхнього часу. Це дасть можливість більше дізнатися про побажання та очікування постійних та потенційних споживачів. Можна робити статистику по дням, тижням, місяцям, на основі яких здійснювати аналіз та впроваджувати зміни. Такі доповнення до сайту не потребують значних витрат.

Для досягнення певного рівня якості, ми створюємо на підприємстві спеціальну систему, тобто сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують загальне управління якістю. Під забезпеченням розуміється планування і систематичне проведення сукупності заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що наша продукція задовольняє певні вимоги до якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. В. Менеджмент. — К.: Издательский Дом «Максимум», 2006. — 315 с.
2. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления.- 2006.- № 11.- С.98-108.
3. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В. Г. Алькема // Формування ринкової економіки. - 2011. - № 25. - С. 62-73
4. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989 - 519 с.
5. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методы и приемы. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с.
6. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника. — Х.: НТУ «ХП», 2005. — 260 с.
7. Бай С. І. Менеджмент організації. Практикум. — К., 2011. — 180с.
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. І. Белінський- К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 624 с.
9. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2009. — 349 с.
10. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за редакцією В. О. Василенка. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 532 с.
11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. — К.: ЦУЛ, 2007. — 395 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. — К.: Кондор, 2011. — 596 с.

13. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2005. — 669 с.
14. Володькина М. В. Стратегический менеджмент. — К.: Знання-Прес, 2008. — 149 с.
15. Гавриленко А. В., Гаврилко Т. О. Основи менеджменту та маркетингу. — К.: НАУ, 2005. — 68 с.
16. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2007. — 335 с.
17. Демченко М. Т., Жадан О. В., Єфремов І. О., Славенко Е. І. Введення в спеціальність «Менеджмент організацій» спеціалізації «Менеджмент у виробничій сфері». — Донецьк: ДонДУУ, 2006. — 125 с.
18. Евменов А. Д. Менеджмент в организации. - СПб.: Издательство С.-Пб.: ГУКиТ, 2010. — 120 с.
19. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент. — К.: НАУ, 2006. — 656 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2008. — 537 с.
21. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. — К.: Знання України, 2005. — 250 с.
22. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций.— К.: КНТ, 2006. — 681 с.
23. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту. — Л.: КІНПАТРИ ЛТД, 2007. — 264 с.
24. Костюк И. С. Основы менеджмента. — Севастополь; Донецк: Вебер, 2007. — 308 с.
25. Курочкин А. С. Операционный менеджмент - К.: МАУП, 2000. - 144 с.
26. Летников В. На пути к адаптивной самообучающейся организации // Проблемы теории и практики управления.- 2005.- № 6.- С.94-101.

27. Лукичева Л. И. Основы менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 351 с.
28. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. - К., 2010. — 268 с.
29. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. — К.: Каравела, 2006. — 320 с.
30. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Менеджмент інформаційних офісних систем. — К., 2009. — 154 с.
31. Мельник П. В., Гацька Л. П., Філоненко М. М., Кошарська Н. Е. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. екон. спец. - Ірпінь: Академія ДПС України, 2009. — 154 с.
32. Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13 березня 2008 р. - К.: Політехніка, 2008. — 308 с.
33. Менеджмент: Конспект лекцій для студ. всех спец. - Х.: ХГПУ, 2010. — 148 с.
34. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. — К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2008. — 560 с.
35. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. — К.: ЕксОб, 2008. — 392 с.
36. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. - Вид. 2-ге, без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 235 с.
37. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. — К.: Кондор, 2007. — 196 с.
38. Патлатюк В. С., Рим Н. Н., Ткачук В. О. Менеджмент. — Л.: ЛБІ НБУ, 2009. — 170 с.
39. Пахомова А. В. Менеджмент и искусство коммерции. - Саратов: СГТУ, 2010. — 80 с.
40. Переверзев М. П. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 288 с.

41. Петрович Й. М., Дубодєлова А. В., Устїнова І. Г., Новакївський І. І. Менеджмент організацій. - Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2010. — 160 с.
42. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент. — Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2006. — 223 с.
43. Подсолонко Е. А. Менеджмент: теорія и практика. - К.: Вища школа, 2010. — 264 с.
44. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Т.: Карт-бланш, 2007. — 490 с.
45. Родченко В. В., Новак В. О. Менеджмент. - К.: НАУ, 2009. — 400 с.
46. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 440 с.
47. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. — М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2009. — 248 с.
48. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. Основы теории и практики менеджмента. — К.: Издательство Европейского ун-та, 2008. — 216 с.
49. Стадник В. В. Менеджмент. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
50. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 187 с.
51. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець. - 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: ВД "Професїонал", 2006. - 480 с.
52. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. — К.: Либїдь, 2011. — 448 с.
53. Хміль Т. М., Василик С. К., Шишмарєва Л. О. Стратегический менеджмент. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. — 136 с.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2005. — 607 с.

55. Хомяков В. И. Менеджмент підприємства. — К.: Кондор, 2005. — 432 с.
56. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. - 8-е издание: пер с англ. - М.: Издательский дом "Вільямс", 2004. - 704 с.
57. Шаповал М. І. Менеджмент якості. — К.: Знання, 2007. — 471 с.
- 58.** Яременко О. Л. Операционный менеджмент: учебник: для студентов экономической специальности / О. Л. Яременко, А. М. Сумець. - Х.: Фоліо, 2002. - 231 с.

ДОДАТКИ

Додаток Б



Додаток В

Результати анкетування відвідувачів ресторану готелю «Україна»

Запитання	Відповіді, %
Чи зустрічали Ви рекламу нашого ресторану?	
- так;	23,3
- ні;	76,7
Які Ви можете назвати переваги нашої реклами?	
- легко запам'ятовується, зорово сприймається;	10,0
- дає вичерпну інформацію;	16,7
- відповідає сучасним вимогам;	63,3
- реклама на достатньому рівні.	10,0
Як Ви оцінюєте роботу офіціантів?	
- високий професіоналізм;	73,3
- на достатньому рівні;	20,0
- незадоволений.	6,7
Чи задовольняє Вас інтер'єр залів?	
- так;	100,0
- ні.	0,0
Якщо в ресторані будуть запропоновані зміни в асортименті, що зацікавить Вас в першу чергу?	
- підвищена біологічна цінність страв;	20,0
- понижена калорійність, жиромісткість, цукромісткість;	70,0
- впровадження страв лікувально-профілактичного призначення.	10,0
Як зміниться частота відвідування Вами нашого підприємства якщо будуть вище запропоновані нововведення?	
- щодня;	-
- Раз на тиждень;	80,0
- раз на місяць;	10,0
- не зміниться.	10,0
Скільки коштів Ви можете дозволити собі витратити за одне відвідування?	
- менше 150 грн.;	1,2
- 150-300 грн.;	6,1
-300-550 грн.;	26,0
- 550-850 грн.;	60,0
- більше 850 грн.	6,7

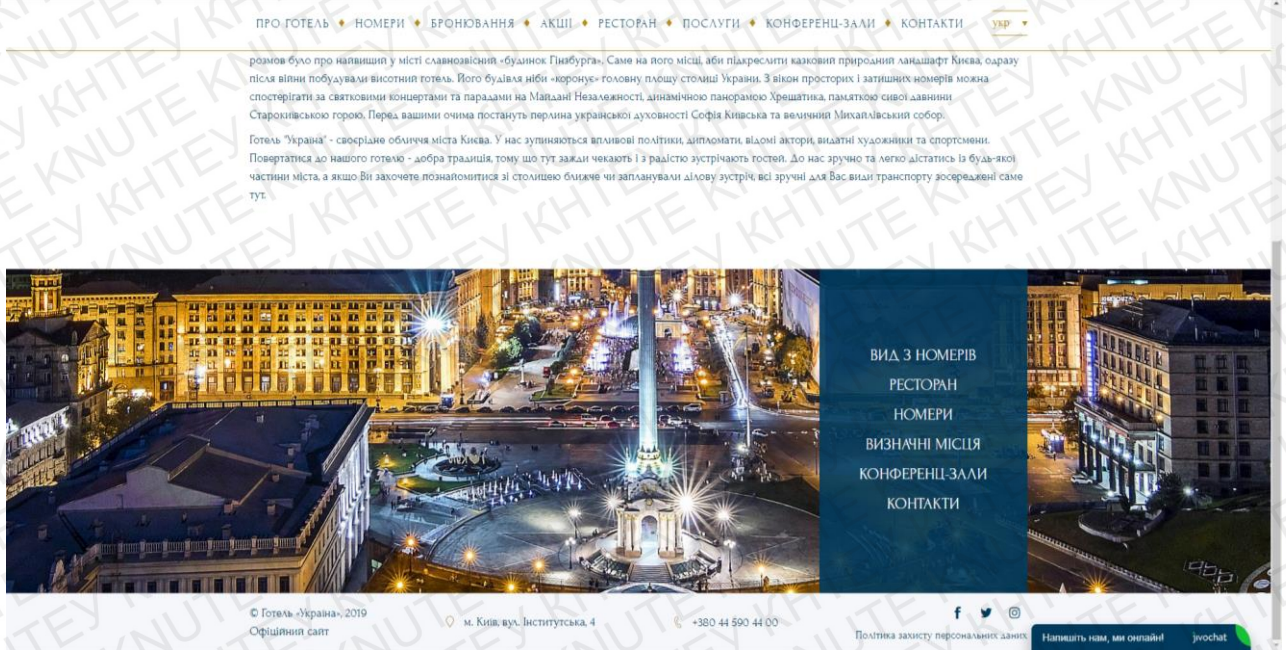


Рис.1 Головна сторінка сайту готелю «Україна»

Додаток Е

Таблиця 1

Вартість запропонованих заходів готелю «Україна», м. Київ

Назва заходу	Тривалість	Вартість, грн	Результат
1. Розробка нормативних документів.	4-5 тижнів	1000-1500	Створення комплексної бази з корпоративної культури.
1. Закупівля корпоративної атрибутики.	протягом року	20565/рік	Підкреслення іміджу готелю, підтримка корпоративного стилю в одязі персоналу та корпоративного духу серед працівників.
2. Створення сторінки в соціальних мережах для персоналу.	2 дні	-	Створення дружньої атмосфери в колективі.
3. Колективні заходи	протягом року	55000/рік	Підвищення мотивації персоналу, налагодження контакту між керівництвом та працівниками, згуртованість колективу.
4. Розробка анкет для опитування персоналу та споживачів та проведення анкетування.	3 тижні	3000	Оцінка психологічного клімату в колективі, аналіз скарг та пропозицій споживачів, розробка заходів з удосконалення культури.
5. Тренінги: - для управлінської ланки, - для виробничої ланки.	періодично протягом року	- 45300/рік - 50000 /рік	Підвищення професійних вмінь та навичок персоналу.
6. Вдосконалення сайту	1 тиждень	1103	Скорочення витрат на інформаційне обслуговування та часу на пошук, контроль робочого процесу, скорочення витрат на навчання персоналу, підвищення продуктивності праці працівників.
7. Маркетингове дослідження конкурентів.	2 місяці	3700	Збільшення кількості постійних та перспективних споживачів, позитивний імідж готелю.
8. Безкоштовна кава для персоналу.	3-5 місяців	3400/міс	Підвищення продуктивності праці.
9. Послуги психолога.	періодично	200/консультація	Позитивний клімат в колективі.