

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління операційною діяльністю готельного комплексу «Київ», м. Київ

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

підпис студента

Кошевої
Анастасії Олегівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Бойко
Маргарита Григорівна

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

підпис гаранта

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М.Г. Бойко

«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Кошевій Анастасії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління операційною діяльністю готельного комплексу «Київ», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – є дослідження процесу управління операційною діяльністю підприємства готельного господарства та визначення напрямів його удосконалення

Об'єкт дослідження – процес є управління операційною діяльністю підприємств готельного господарства

Предмет дослідження – дослідження є теоретичні та прикладні засади управління операційною діяльністю підприємства готельного господарства

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади операційної діяльності підприємства готельного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Функціональне поле операційної діяльності підприємства готельного господарства

Розділ 2. Практичні аспекти управління операційною діяльністю готельного комплексу «Київ», м. Київ

- 2.1. Економічні показники операційної діяльності готельного комплексу
- 2.2. Оцінювання бізнес-процесів готельного комплексу

Розділ 3. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю готельного комплексу «Київ», м. Київ

- 3.1. Методичні засади удосконалення управління операційної діяльності
 - 3.2. Прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів операційної діяльності
- Висновки

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

5. 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>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р

11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано та осмислено наукові джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні засади операційної діяльності підприємства готельного господарства. При цьому увага зосереджена на дослідженні функціонального поля операційної діяльності підприємства готельного господарства.

У роботі здійснено аналіз економічних показників операційної діяльності готельного комплексу та досліджено цінювання бізнес-процесів.

Для визначення напрямів удосконалення операційної діяльності визначено методичні засади цього процесу та обґрунтовано прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів операційної діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Функціональне поле операційної діяльності підприємства готельного господарства.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.....	22
2.1. Економічні показники операційної діяльності готельного комплексу	22
2.2. Оцінювання бізнес-процесів готельного комплексу	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.....	39
3.1. Методичні засади удосконалення управління операційної діяльності	39
3.2. Прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів операційної діяльності..	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у тому, що на сучасному етапі розвитку підприємств готельного бізнесу операційна діяльність є основним предметом формування систем управління, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Розвиток операційної діяльності в готельному бізнесі є одним із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій теорії управління результативність організації безпосередньо залежить від ефективної її операційної діяльності. Формування умов для ефективного провадження операційної діяльності з урахуванням ряду чинників внутрішнього та зовнішнього середовища виступає важливою складовою системи управління підприємствами готельного бізнесу. Операційна діяльність є комплексною категорією, що поєднує у собі як особливості сервісного управління готелями, так і елементи їх менеджменту, фінансового управління та маркетингу. Важливість дослідження операційної діяльності підприємств готельного бізнесу пояснюється тим, що саме вона виступає базовою системою бізнес-процесів, які забезпечують інтереси усіх стейкхолдерів у готельному бізнесі (власників, споживачів, працівників, суспільні та державні інститути, тощо).

Особливості операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Босовська М. В., Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О., Котлер Ф., Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., Пандяк І. Г. [6], Пелюх Г., Рогова Н. В., Рибаківа С.М., Жукова А.Г. [10], Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І. та ін. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах глобальної економічної кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-2019.

Мета роботи – є дослідження процесу управління операційною діяльністю підприємства готельного господарства та визначення напрямів його удосконалення.

Реалізація мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- розглянути функціональне поле операційної діяльності підприємства готельного господарства;
- обґрунтувати економічні показники операційної діяльності готельного комплексу;
- здійснити оцінювання бізнес-процесів готельного комплексу;
- визначити методичні засади удосконалення управління операційної діяльності;
- охарактеризувати прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів операційної діяльності.

Об'єкт дослідження – процес є управління операційною діяльністю підприємств готельного господарства.

Предмет дослідження – дослідження є теоретичні та прикладні засади управління операційною діяльністю підприємства готельного господарства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, статистичні дані Держкомстату України, а також результати наукових розробок українських і зарубіжних вчених за темою дослідження, дані мережі Інтернет, власні дослідження та матеріали готелю «Київ», м. Київ.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні та загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ та процесів; фундаментальні і прикладні положення економічної теорії, регіональної економіки, теорії соціально-економічного зростання, трансформаційних процесів, економіки природокористування та охорони навколишнього середовища та ін.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження та розроблених автором пропозицій для зростання результативності операційного управління готелю «Київ», м. Київ.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості операційної діяльності підприємства готельного бізнесу» (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, теоретичної частини, аналітичної частини, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел в кількості 62 одиниці та додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Операційна діяльність є важливим критерієм, що характеризує функціонування підприємств готельного бізнесу. Дане поняття є комплексною категорією, що поєднує у собі як особливості сервісного управління готелями, так і елементи їх менеджменту, фінансового управління та маркетингу. Важливість дослідження операційної діяльності підприємств готельного бізнесу пояснюється тим, що саме вона виступає базовою системою бізнес-процесів, які забезпечують інтереси усіх стейкхолдерів у готельному бізнесі. Операційна діяльність виступає основою для організації надання готельних послуг та забезпечення процесів комунікацій зі споживачами, надання готелями спектру додаткових послуг. Важливість операційної діяльності як базової економічної складової функціонування готелів визначається її часткою формуванні доходів підприємств готельного бізнесу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Динаміка частки операційної діяльності у формуванні доходів готелів в Україні у 2018-2019 рр., %

*складено за даними: [22]

З метою визначення змісту поняття «операційна діяльність» звернемося до наукових підходів різних авторів. Узагальнюючи різні підходи до формування поняття «операційна діяльність», можна виділити їх п'ять позитивні сторони та недоліки (табл. 1.1).

Найбільш поширені наукові підходи до визначення дистрибуції готельних послуг наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття операційної діяльності підприємства готельного бізнесу

Автор	Визначення
1	2
Мельниченко С.В., Кудлай Т.В., Шеєнкова К.А. [39, с.173]	операційна діяльність взагалі є складовою економічної стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу, що включає в себе процедури та механізми реалізації тактичних цілей розвитку готелю
Босовська М.В. [8, с.154]	комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу
Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О. [13, с.104]	система процесів, що передбачає формування та функціонування механізмів надання та просування готельних послуг в умовах конкурентного ринку
Подлепіна П.О.[50, с.215]	система дій та заходів стейкхолдерів готельного бізнесу із забезпечення безперервного процесу надання і збуту готельних послуг з метою досягнення цілей стратегічного розвитку
Котлер Ф. [31, с.326]	сукупність механізмів та засобів для забезпечення функціонування операційних процесів, що пов'язані з обслуговуванням відвідувачів підприємства готельного бізнесу
Ткаченко. Т.І. [58, с.422]	вид комерційної діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання готельних послуг, консультування, їх доставки, а також після продажного обслуговування
Рогова Н.[54], Пелюх Г.[47]	сукупність рекурентних (тих що повторюються на певній періодичній основі) бізнес-процесів надання основних та додаткових послуг гостям готелю (споживачам готельної послуги)
Рижкова І. О. [53, с.57]	операційний діяльність є елементом господарського механізму, що являє сукупність інструментів управління ним

Джерело: систематизовано авторами на основі [39, 8, 13, 50, 31, 58, 57, 47, 53]

Мельниченко С.В., Кудлай Т.В. та Шеєнкова К.А. [39, с.173] зазначають, що операційна діяльність має певну циклічність. На думку вчених, вона виражається як складова економічної стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу, що включає в себе процедури та механізми реалізації тактичних цілей розвитку готелю. На наш погляд, наведений підхід розкриває зміст операційної діяльності підприємства готельного бізнесу у стратегічному вимірі.

Босовська М. В. характеризує, що операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу [8]. Доовуючи думку автора, відмітимо, що організація операційної діяльності, як ринкова категорія, формується як умова задоволення потреб споживачів готельної послуги. Цей підхід передбачає певну дивергенцію зусиль власників готельного бізнесу на задоволення соціально-економічних потреб розвитку підприємства [8, с.154].

Верезомська І.Г. та Ворошилова Г.О. [13, с.104] зазначають, що операційна діяльність підприємства готельного бізнесу являє собою систему процесів, що передбачає забезпечення та функціонування механізмів надання та просування готельних послуг в умовах конкурентного ринку [13, с.104]. Водночас, організація операційної діяльності підприємств на ринку готельних послуг ринку визначає певну структуру бізнес-процесів з надання та просування готельного продукту (послуги). До параметрів операційної діяльності, які є основою формування операційних процесів, відносяться: функції або потреби, які потрібно задовольнити; групи споживачів по цільових сегментах; об'єми, ціни та терміни продажів по цільових сегментах; технології задоволення потреб [13, с.104].

Подлепіна П.О. визначає операційну діяльність підприємства готельного бізнесу як систему дій та заходів стейкхолдерів готельного бізнесу із забезпечення безперервного процесу надання і збуту готельних послуг з метою

досягнення цілей стратегічного розвитку [50, с.215]. Специфікою даного підходу є визначення стратегічної детермінанти.

Згідно класичного визначення Філіпа Котлера, операційна діяльність готелю – це сукупність механізмів та засобів для забезпечення функціонування операційних процесів, що пов'язані з обслуговуванням відвідувачів підприємства готельного бізнесу [31, с.286]. Доповнюючи наведений підхід, на думку Ткаченко Т.І., операційна діяльність виражається як вид комерційної діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання готельних послуг, консультування, їх доставки, а також після продажного обслуговування [58, с.122].

Рогова Н. [54] та Пелюх Г. [47] стверджують, що: "...під операційною діяльністю готелю необхідно розуміти сукупність рекурентних (тих що повторюються на певній періодичній основі) бізнес-процесів надання основних та додаткових послуг гостям готелю (споживачам готельної послуги)". У теорії і практиці формування та поширення послуг до споживачів операційний підхід (operation approach) також трактується досить широко.

Рижкова І. О. [53, с.57] під операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу розуміє комплексну систему бізнес-процесів, яка включає такі операції: організація просування готельних послуг та маркетинг; приймання замовлень та бронювання номерів і додаткових послуг; організація розміщення відвідувачів у номерах готелю; надання додаткових послуг та сервісів [53].

Мельниченко С.В. та Шеєнкова К.А. визначають операційну діяльність як основний вид діяльності підприємства з метою здійснення якого воно було створене [43]. Характеризуючи основні відмінності операційної діяльності від інших видів, автори вказують лише на постійну повторюваність та регулярність господарських операцій [43].

Проведений аналіз праць авторів дозволяє стверджувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення поняття «операційна діяльність підприємства готельного бізнесу»: одні ототожнюють його з

поняттями «бізнес-процеси»; інші розглядають як систему сервісного обслуговування або трактують як тактичні заходи з реалізації стратегії розвитку.

На наш погляд, сучасна характеристика поняття, «операційна діяльність підприємства», як і поняття «господарська діяльність підприємства» визначається бухгалтерським і економічним підходом до його формулювання. Так, згідно НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", операційна діяльність — це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [52].

Як можна побачити з цих визначень, бухгалтерський підхід чітко формулює лише один із складових елементів поняття «операційна діяльність підприємства», а саме – його основну діяльність. Щодо інших складових його елементів, то вони визначаються в цьому понятті досить не чітко за методом виключення – не «інвестиційна та фінансова діяльність». За таким підходом до операційної можуть бути віднесені і такі види діяльності, що обслуговують господарський процес підприємства в цілому (включаючи і інвестиційну та фінансову діяльність). Зокрема, такими видами діяльності є управлінська, інноваційна, інформаційна тощо.

Економічний підхід визначає поняття операційної діяльності не методом виключення, а за складом основних господарських операцій, що притаманні цьому виду діяльності. Як правило, до складу операційної діяльності готелю економісти відносять процес організації передумов та ресурсів та надання послуг, процес просування послуг готелю та процеси, що безпосередньо обслуговують чи супроводжують надання послуг проживання.

Такий підхід дає більш чітку визначеність економічному змісту поняття «операційна діяльність підприємства». Варто відмітити, що всі основні та допоміжні операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, несуть циклічний характер і як правило завершуються передбаченим результатом протягом одного операційного циклу – «проміжком часу між придбанням запасів для здійснення діяльності і отриманням грошових коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації послуг» [20, с.133].

Вразовуючи зміст операційної діяльності за складом основних елементів та її місця в загальному процесі господарської діяльності підприємства готельного бізнесу, визначимо основні сутнісні характеристики цього поняття (рис. 1.2):

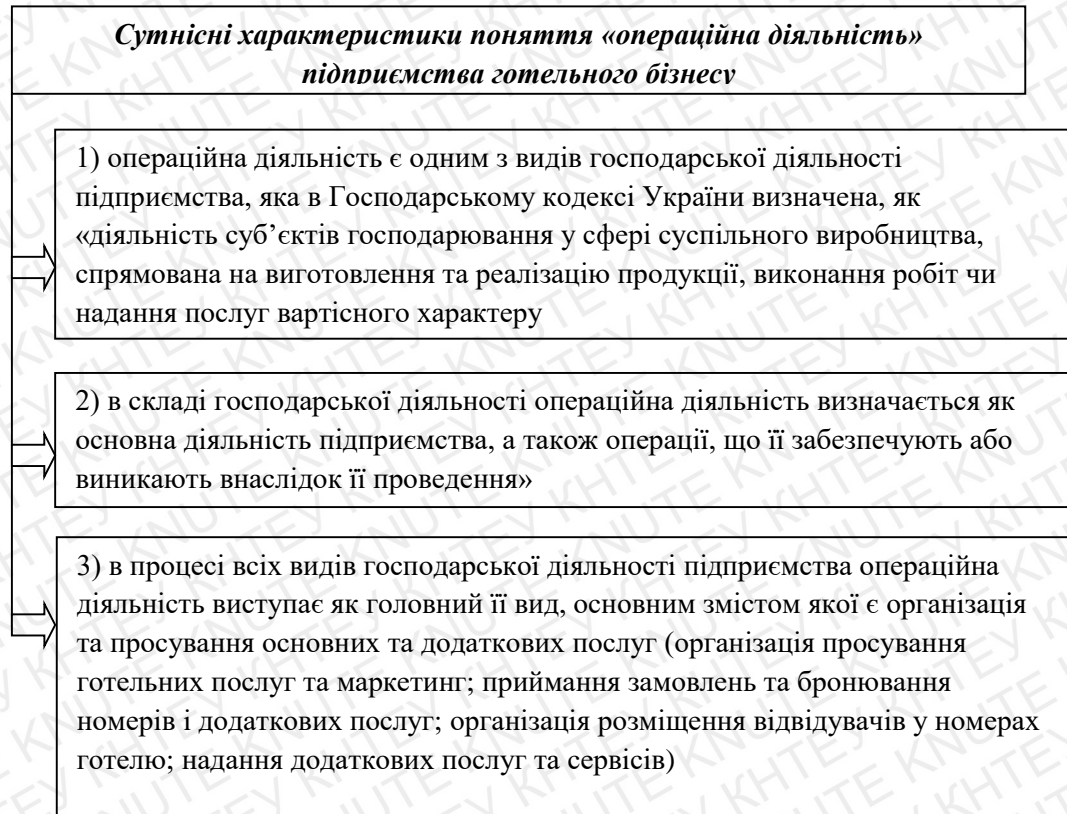


Рис. 1.2. Сутнісні характеристики поняття «операційна діяльність підприємства» готельного бізнесу

*складено за даними: [32, с.162]

Здійснення операційної діяльності підприємства базується на використанні відповідних операційних ресурсів, до складу основних з яких входять: операційні основні засоби, операційні нематеріальні активи, матеріальні оборотні активи, операційний персонал підприємства. Витрати цих ресурсів у вартісній формі переносяться на вартість виробленої і реалізованої продукції (товари, послуги) і визначаються як «операційні витрати підприємства». Основу цих операційних витрат становить «собівартість реалізованої продукції», яка складається із «виробничої собівартості товарної продукції».

Кінцевою метою операційної діяльності готелю є створення умов для досягнення цілей стратегічного розвитку економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу. Відмітимо, що механізм організації операційної діяльності являє собою комплексний механізм регулювання взаємозв'язку в двох напрямках: взаємозв'язку суб'єкта операційного управління з об'єктом, та методів і важелів координації бізнес-процесів в рамках гостьового циклу готелю.

Схематично взаємозв'язок структури операційної діяльності та системи організації механізму господарювання підприємства готельного господарства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок структури механізму операційного менеджменту та господарського механізму підприємства готельного господарства

*побудовано автором на основі [15, 29, 57]

Ознаки формування операційної діяльності підприємством готельного бізнесу відповідно до підходу Подлепіної П.О. [50, с.215] характеризується наступними критеріями:

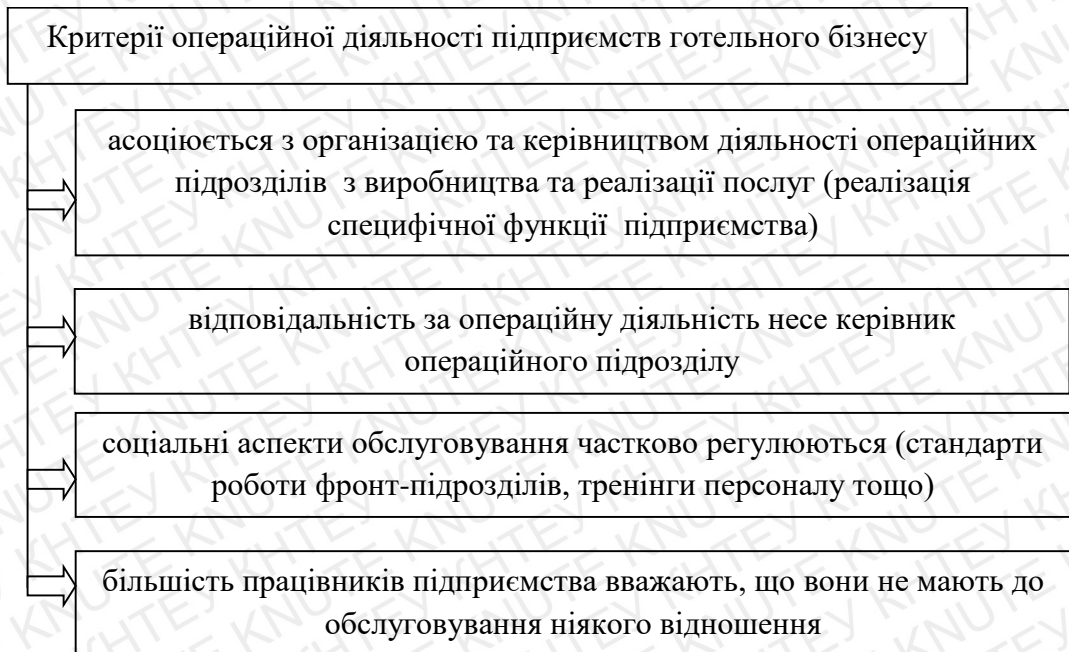


Рис. 1.4. Критерії операційної діяльності підприємств готельного бізнесу (відповідно до підходу Подлепіної П.О.)

*складено за даними: [50, с.215]

Портер Майкл Е. зазначає, що операційна діяльність як тотальний організаційний підхід, в основу якого покладено сприйняту клієнтом якість сервісу [51, с. 288].

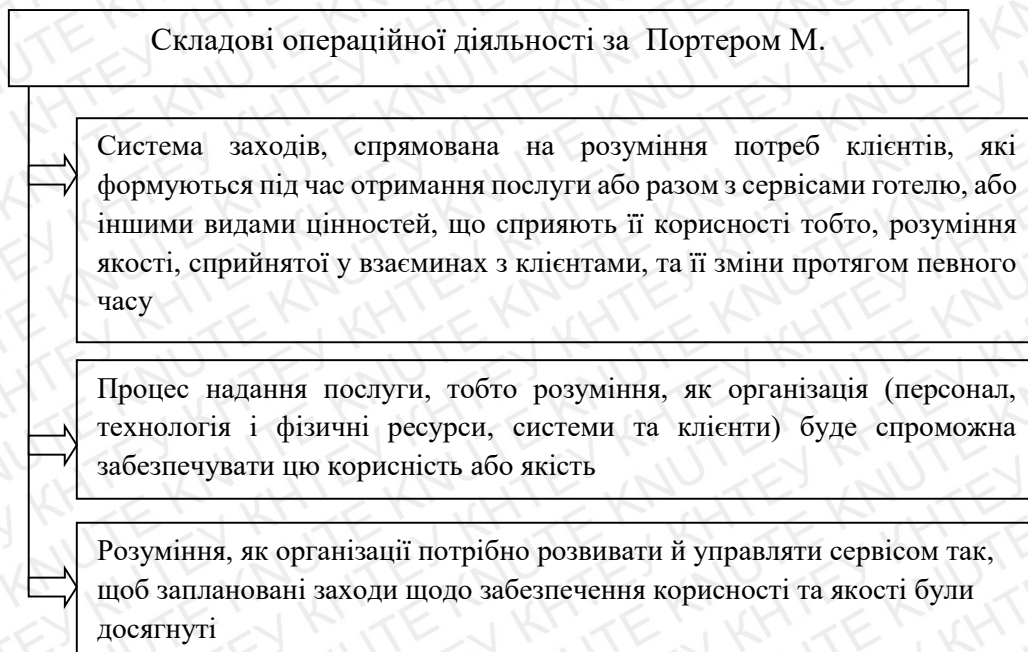


Рис. 1.5. Ознаки операційної діяльності готелів за Портером М.

*складено за даними: [51]

Зміст операційної діяльності як організаційної функції, на думку вченого, полягає у виробленні та прийнятті рішень відповідно до встановленої принципової мети; забезпеченні внутрішньоорганізаційної координації дій; управлінні якістю як системним фактором; управлінні поведінкою клієнта і факторами впливу на ринок, розвитком персоналу, який є основним інструментом стратегії орієнтації на користувача і ключовою передумовою успіху. Передумовою інтеграції в рамках операційного менеджменту таких функцій операційного підприємства, як маркетинг та операційна діяльність людських ресурсів [51, с.289].

Таким чином, теоретичний аналіз праць авторів дає підстави стверджувати, що сучасна наукова думка надає декілька підходів до визначення поняття «операційна діяльність підприємства готельного бізнесу»: частина авторів визначають її як сукупність «бізнес-процесів»; інші характеризують дане поняття через призму сервісного обслуговування або трактують як тактичні заходи з реалізації стратегії розвитку. Операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу.

1.2. Функціональне поле операційної діяльності підприємства готельного господарства

Важливо відмітити основні особливості організації операційної діяльності саме в сфері готельного господарства. Висока значимість функції управління процесом обслуговування клієнтів зводить її в ранг стратегічних функцій операційного готельного менеджменту, яка на підприємствах готельного бізнесу має забезпечувати розроблення стратегічних цілей у цій сфері і заходи з їхньої реалізації.

Для опису суті сучасного підходу до системи операційного менеджменту пропонуємо використовувати тривимірну систему координат, яка дозволяє описати сутність операційної діяльності як об'єкта управління (рис. 1.6) [8, с.104].

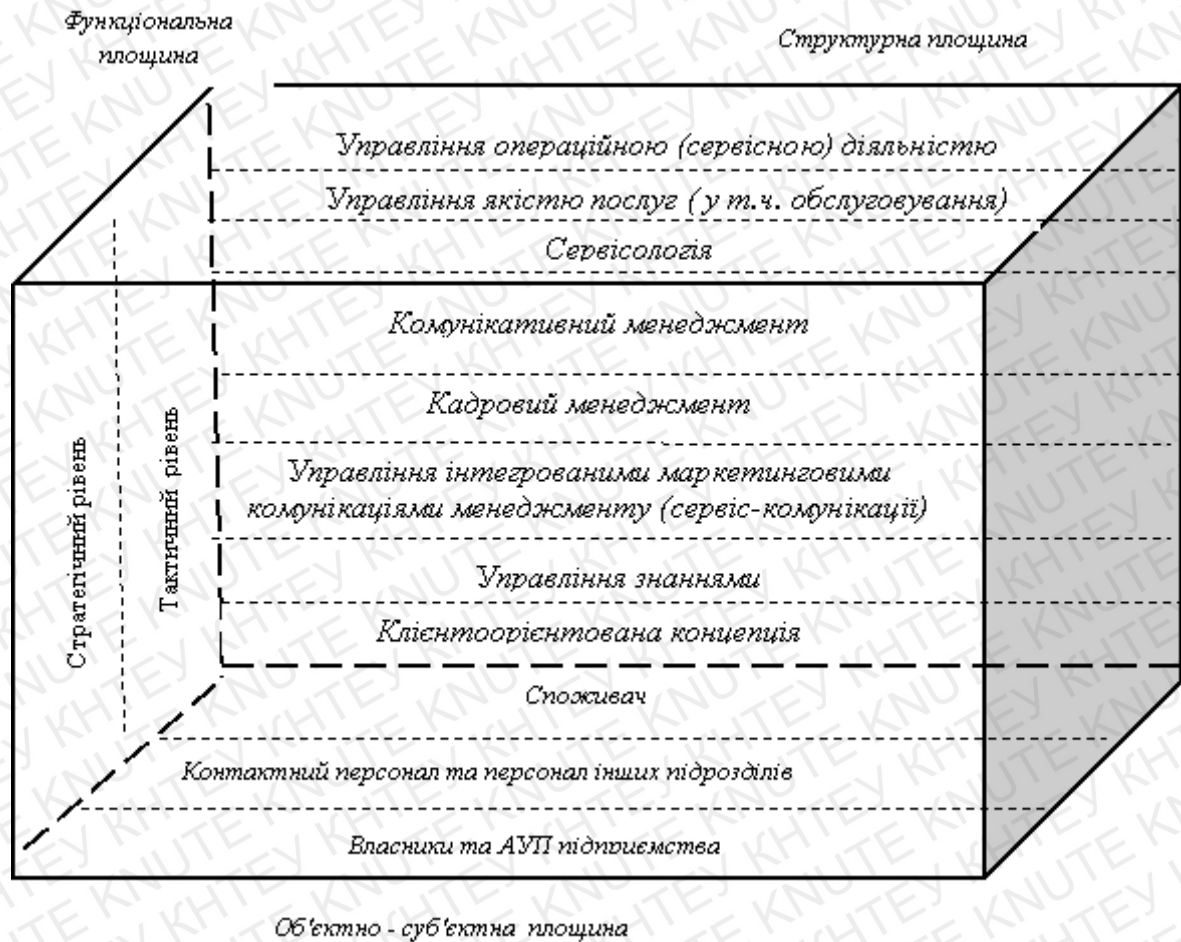


Рис. 1.6. Тривимірна структура системи операційної діяльності підприємства готельного бізнесу

*складено за даними: [8, с.105]

Водночас, під терміном «організаційно-управлінська діяльність» можна розуміти: організацію операційної діяльності підприємств; прийняття управлінських рішень з надання послуги; оптимізацію вибору технологічного устаткування і технічних засобів, необхідних для надання послуг необхідного асортименту і забезпечення їх якості; організацію контактної зони для спілкування зі споживачем послуги; підбір співробітників, які мають психологічну стійкість для роботи зі споживачем послуги; знаходження компромісу зі споживачем щодо необхідної якості надання послуги; планування операційної діяльності підприємств, прогнозування розвитку підприємства при зміні асортименту послуг; прогнозування змін на ринку

послуг; оцінку виробничих і невиробничих витрат на забезпечення діяльності операційного підприємства [8].

До найважливіших елементів операційного менеджменту підприємства готельного господарства відносяться наступні елементи (рис. 1.7) [20]:

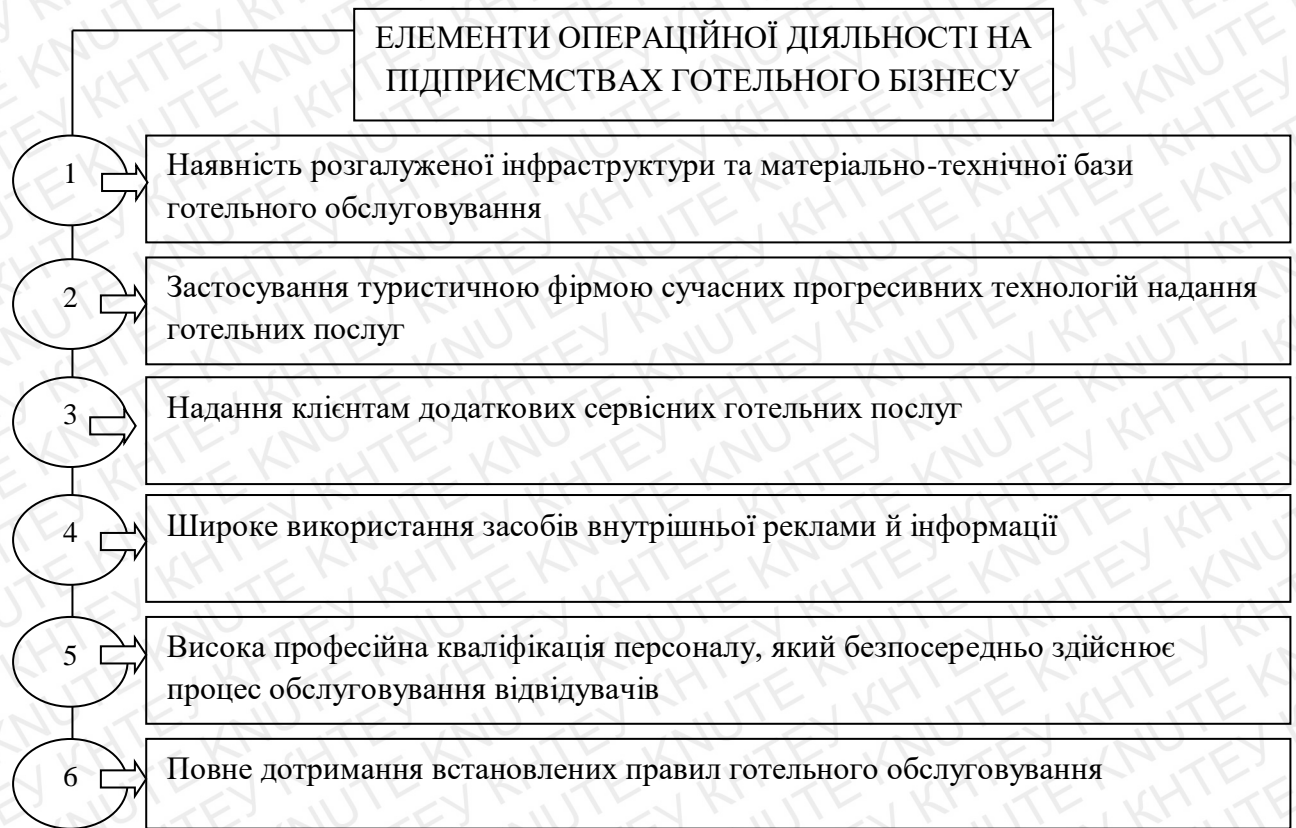


Рис. 1.7. Елементи операційного менеджменту на підприємстві готельного бізнесу

*джерело: [20]

Готельна послуга, як і всякий товар, повинна володіти двома властивостями [35, с.68]: 1) бути споживчою вартістю (тобто бути корисною для споживача й здатною задовольнити його певні потреби); 2) бути міноюю вартістю (тобто обмінюватися на інші товари або послуги).

Грошове вираження мінової готельних послуг - є їх ціна. Кінцева мета готельної галузі - задоволення потреб людини. Людина має такі основні риси, як відпочинок, естетичність, самоорганізація. Зазначені риси повинні враховуватися в діяльності готельного підприємства.

Ресурси будь-якого готельного підприємства обмежені, отже, обмежена її діяльність по наданню готельних послуг. Тому перед готельним підприємством

завжди стоїть проблема раціонального розподілу ресурсів. Цей процес сполучений із проблемою вибору: які послуги виробляти, як робити, для кого й за якою ціною їх продавати.

Мельниченко С.В. та Шеєнкова К.А. розглядають моделі операційного менеджменту, які використовуються в у процесі організації надання готельних послуг. Для управління операційною системою готелю вони пропонують використовувати метод волатильності. Проте, на нашу думку, даний підхід не враховує комплексного вирішення питань стосовно управління всіма ресурсопотоками готельного підприємства. Він також розглядає проблеми конкурентної стійкості підприємства та підвищення ефективності використання потенціалу готельних комплексів, пропонує узагальнення управлінського досвіду з використання стратегій і стратегічного підходу в побудові операційних систем, проте не розглядає питання зв'язку операційних процесів в готельному господарстві та шляхів підвищення конкурентної стійкості з оптимальністю управління ресурсопотоками підприємства [43, с.52].

Досить цікаву модель операційного управління готелем пропонують науковці Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І. та Босовська М.В. Під операційним управлінням в сфері готельного підприємства вони розуміють інтегральний інструмент керування і координації всієї сукупності існуючих інформаційних і фінансових потоків, необхідних для управління операційними потоками (наданням готельних послуг) найбільш ефективним способом з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів [62, с.106].

Отже, функціональний вимір операційної діяльності підприємств готельного бізнесу розглядається через поєднання ряду бізнес-процесів операційного управління, до яких варто віднести такі: визначення ресурсного забезпечення готелю, обґрунтування технологій обслуговування відвідувачів, формування завдань з просування послуг, забезпечення сервіс-функцій функцій (бухгалтерія, управління кадровим розвитком, технічне забезпечення діяльності та організація безпеки, тощо).

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

2.1. Економічні показники операційної діяльності готельного комплексу

Готель «Київ» належить до чотиризіркових готелів. Він розміщений за адресою: м. Київ, вул. Михайла Грушевського 26/1 (через дорогу від Маріїнського парку). Локація закладу з усіх боків оточена магазинами. Готель знаходиться в 13 хвилинах ходьби від станції метро "Арсенальна" і в 2 км від Софійського собору. Екстер'єр та інтер'єр готелю виконано в класичному стилі.

В лаконічно оформлених номерах є міні-бари, безкоштовний доступ до Wi-Fi, супутникове телебачення і сейфи. У покращених номерах обладнані зони для відпочинку. У просторих і розкішних люксах з 1 або 2 спальнями є вітальні. Надається цілодобове обслуговування в номерах. Сніданок надається безкоштовно. У готелі є елегантний ресторан і вишуканий лобі-бар.

Основними додатковими послугами готелю є: бізнес-центр, який надає такі послуги: комп'ютер, доступ в інтернет, електронна пошта, копіювання, міжнародний телефон і факс; цілодобове обслуговування в номерах; експрес-пральня та хімчистка; медпункт; салон краси; бутіки; оренда автомобіля з водієм та без; таксі; флористика (доставка квітів); авіакаса; туристична компанія; картинна галерея; три конференц-зали на: 20, 50 і 100 місць; ресторани і бари.

Система управління «Київ» ґрунтується на законодавчій і нормативно-правовій базі України. Організаційна структура управління готелю «Київ» наведена у Додатку Б.

Розглянемо основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного готелю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників виробничо-експлуатаційної програми готелю
«Київ» за 2017-2019 роки**

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсол. відх.		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Загальна площа	кв.м	1954	1954	1954	-	-	-	-
Житлова площа всіх номерів	кв.м	1270	1270	1270	-	-	-	-
Кількість усіх діючих номерів на кінець року, усього	оди-ниць	184	186	186	-	-	-	-
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365	-	-	-	-
Обслужено приїжджих	осіб	21491	25798	24440	4307	-1358	20,0	-5,3
Загальний час перебування приїжджих	люди-но-діб	53728	69655	58656	15927,1	-10999	29,6	-15,8
Можлива пропускна спроможність	люди-но-діб	67160	67890	67890	730	0	1,1	0,0
Середній час перебування гостя в готелі	діб	2,5	2,7	2,4	0,2	-0,3	8,0	-11,1
Оборотність номерів в разях	разів	116,8	138,7	131,4	21,9	-7,3011	18,8	-5,3

Джерело: складено автором за даними готелю

За результатами аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю «Київ» нами було виявлено, що впродовж 2017-2018 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження готелю зростав (табл. 2.1). У 2017 році середній час перебування відвідувачів в готелі становив 2,5 доби, у 2018 році даний показник зріс на 8,0%, а у 2019 році порівняно з 2018-м роком даний показник зменшився ще на 11,1%. За останній 2019 рік середня кількість гостей значно зменшилась – на 1358 осіб, та складала 24440 осіб (табл. 2.1).

Відповідно, можна спостерігати аналогічну динаміку показника оборотності місяця в разях. Так, у 2017 році цей показник склав 116,8 рази, у 2018 році він зріс на 18,8%, а у 2019 році – зменшився на 5,3% і склав 131,4 рази.

Результати дослідження експлуатаційної програми готелю «Київ» дозволили виявити, що протягом 2017 - 2019 років підприємство розвивалося нестабільно (рис. 2.1).

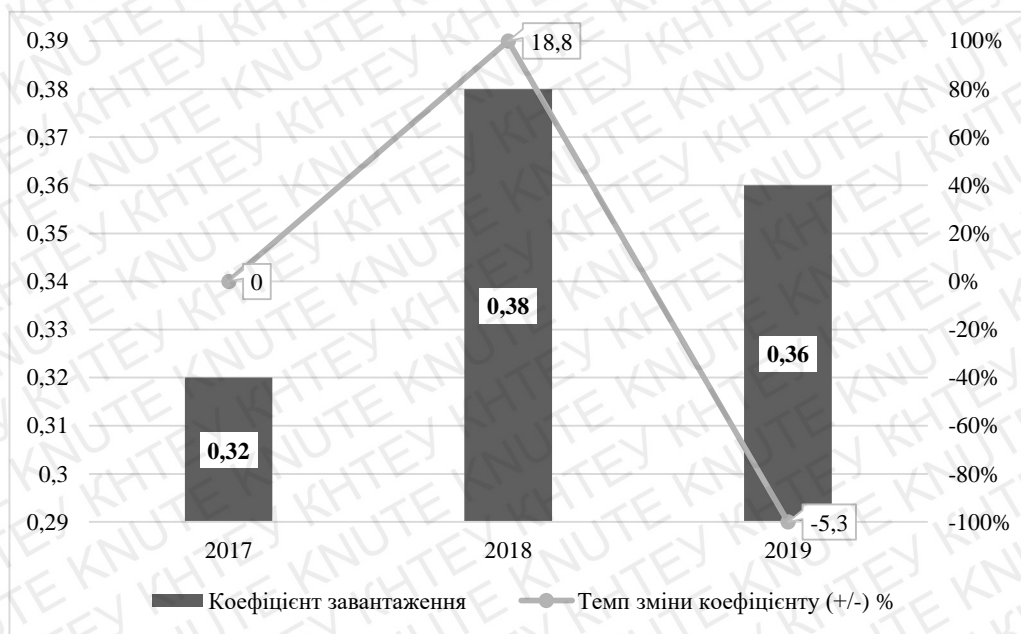


Рис. 2.1. Динаміка зміни коефіцієнту завантаження готелю «Київ» за 2017-2019 рр., пунктів

Джерело: складено автором за даними готелю

Протягом 2017-2018 років зріс рівень обслуговування приїжджих. Коефіцієнт завантаження готелю у 2017 році становив 0,32, у 2018 році він збільшився до 0,38 (на 18,8%), а у 2019 році – зменшився до 0,36 (на -5,3%).

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності готелю. Розрахунки здійснено на основі показників фінансової звітності, яка наведена у Додатках В та Г.

Для здійснення ґрунтовного аналізу фінансово-господарського стану досліджуваного об'єкту проведено моніторинг та діагностику основних показників його діяльності за 2017- 2019 рр., які представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансових результатів діяльності готелю «Київ»
за 2017- 2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40081	42951	50599	2870	7648	7,2	17,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23294	22957	28100	-337	5143	-1,4	22,4
Валовий: прибуток	16787	19994	22499	3207	2505	19,1	12,5
Інші операційні доходи	5251	4307	4377	-944	70	-18,0	1,6
Адміністративні витрати	1418	1830	2057	412	227	29,1	12,4
Витрати на збут	5765	6097	7040	332	943	5,8	15,5
Інші операційні витрати	6433	4272	3448	-2161	-824	-33,6	-19,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8422	3379	5362	-5043	1983	-59,9	58,7
Інші доходи	386	290	260	-96	-30	-24,9	-10,3
Фінансові витрати	4037	6178	7143	2141	965	53,0	15,6
Інші витрати	27	96	118	69	22	255,6	22,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4744	6118	7330	1374	1212	29,0	19,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	854	741	1319	-113	578	-13,2	78,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	4744	5377	6011	633	634	13,3	11,8

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Таким чином, протягом 2017-2018 рр. основні показники діяльності готелю «Київ» зазнали позитивних змін. Чистий дохід від надання послуг збільшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 2870 тис. грн. (+7,2%). За цей час собівартість реалізованих послуг знизилась на 337 тис.грн (-1,4%), що було пов'язано переважно з оптимізацією роботи персоналу у 2018 році. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 3207 тис. грн. (+19,1%). У 2019 році відбулось зростання чистого

доходу від надання послуг готелю на 7648 тис.грн або на 17,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги проживання та зростання кількості гостей готелю (табл. 2.1).

Чистий фінансовий результат готелю «Київ» у 2017 році становив 4744 тис. грн. У 2018 році обсяг чистого прибутку склав 5377, що на 633 тис. грн. (+13,3%) більше, порівняно з аналогічним показником 2017 року. У 2019 році обсяг чистого прибутку готелю зріс на 6011 тис.грн або на 11,8%, досягши рівня 6011 тис.грн. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Саме оптимізація витрат дала можливість утримати позитивний тренд до збільшення чистого прибутку попри зниження показника середнього рівня завантаженості номерного фонду готелю.

Важливим етапом аналізу економічних показників роботи готелю є його забезпеченість необхідними ресурсами – персоналом та основними засобами. Динаміку показників оцінки використання персоналу готелю наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання персоналу готелю «Київ» у 2017-2019

рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чистий прибуток, тис.грн	4744	5377	6011	633	634	13,3	11,8
Чистий дохід, тис.грн	40081	42951	50599	2870	7648	7,2	17,8
Чисельність працівників, осіб	109	112	115	3	3	2,8	2,7
Продуктивність праці, тис.грн / особу	368	383	440	16	57	4,3	14,7
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн /особу	44	48	52	4	4	10,3	8,9

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.3, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу та прибутковості використання трудових ресурсів готелю. У 2017 році продуктивність праці персоналу складала 368 тис.грн, у 2018 році вона зросла до рівня 383 тис.грн або на 4,3%, а у 2019 році – збільшилася до рівня 440 тис.грн або на 14,7%. Зростання показників прибутковості використання персоналу на 10,3% у 2018 році та на 8,9% у 2019 році було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів чистого прибутку підприємства. Як наслідок, рівень зростання доходів від надання послуг були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу готелю.

Показники використання основних засобів готелю «Київ» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання основних засобів готелю «Київ» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чистий прибуток, тис.грн	4744	5377	6011	633	634	13,3	11,8
Чистий дохід, тис.грн	40081	42951	50599	2870	7648	7,2	17,8
Вартість основних засобів (середньорічна), тис.грн	93004	95905	98999	2900,5	3094	3,1	3,2
Фондовіддача, грн	0,43	0,45	0,51	0,02	0,06	3,9	14,1
Прибутковість використання основних засобів, %	5,10	5,61	6,07	0,51	0,56	-	-

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Як свідчать дані табл. 2.4, рівень фондівдачі на підприємстві мав позитивну динаміку. У 2017 році фондівдача складала 0,43 грн (тобто на 1 грн основних засобів припадало 0,43 грн річного доходу готелю).

У 2018 році показник фондівдачі збільшився до рівня 0,45 грн або на 3,9%, а у 2019 році – збільшилася до рівня 0,51 тис.грн або на 14,1%. Тенденція у зміні прибутковості використання основних засобів у 2018-2019 рр. свідчила про зростання ефективності системи менеджменту готелю в цьому періоді. У 2017 році прибутковість використання основних засобів складала 5,10%, у 2018 році вона зросла до 5,61%, а у 2019 році – до рівня 6,07% грн або на 0,56%.

Важливим критерієм аналізу діяльності готелю є оцінка показників фінансового стану. Динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості готелю «Київ» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Київ» у 2017-2019 рр.

Коефіцієнти	Рекомендо- ване значення	Станом на кінець року:			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2019 / 2018	2019 / 2019
Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,243	0,229	0,227	-5,7	-0,8
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,757	0,771	0,773	1,8	0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,983	0,813	0,794	-17,2	-2,4
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	3,118	3,368	3,403	8,0	1,1
Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	-2,533	-2,787	-2,738	10,0	-1,8

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Значення коефіцієнта незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Дані табл. 2.5 свідчать, що у 2018 році його значення склало 0,229, що на 5,7% менше, порівняно з 2017 роком, а в 2018 р.

– 0,227, що на 0,8% менше, порівняно з 2018 роком. Значення коефіцієнта незалежності готелю «Київ» не відповідає нормативному, оскільки є нижчим за 0,5 (норматив становить 0,5-0,7 пункти). Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2019 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю.

Значення показника фінансової стійкості свідчило про наявність тенденції до її зниження у 2018-2019 рр. Основним чинником такої ситуації було зростання рівня позикового фінансування готелю.

Динаміку показників оцінки ліквідності та платоспроможності готелю «Київ» у 2017- 2019 рр. наведено на рис. 2.2.

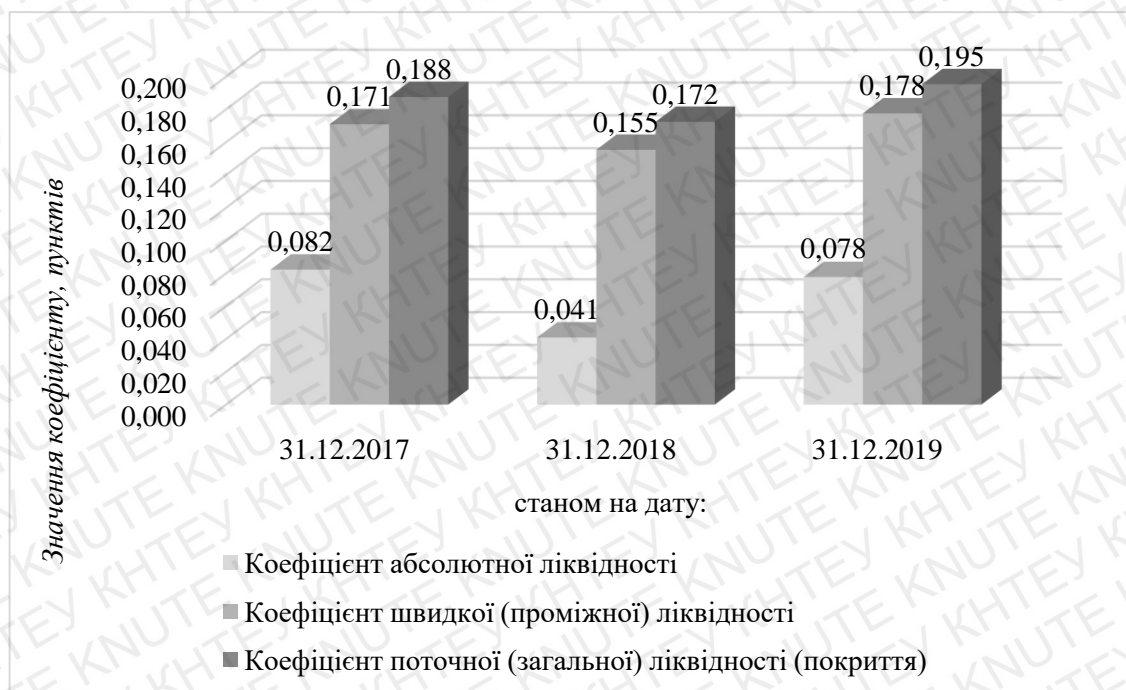


Рис. 2.2. Динаміка показників оцінки ліквідності та платоспроможності готелю «Київ» у 2017- 2019 рр.

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

У готелі «Київ» коефіцієнт покриття має тенденцію до поступового зростання. Так, на кінець 2017 року його значення становило 0,188 пункти, на кінець 2018-го року – 0,172 пункти, на кінець 2019-го року – 0,195 пункти. Не заважаючи на позитивну динаміку показника загального покриття, його величина є нижчою за нормативне значення. Це зумовлено тим, що готель має

досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр.

Отже, в цілому рівень платоспроможності готелю був значно нижчим за норму, що характеризує його фінансовий стан як нестійкий.

Доцільно здійснити аналіз ефективності досліджуваного підприємства за рахунок дослідження його ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює здатність ресурсів готелю генерувати доходи. Основні показники ділової активності готелю «Київ» узагальнено та представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності готелю «Київ» у 2017- 2019 рр.

Показник	Рік			Абсолютний приріст	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,247	0,255	0,291	0,008	0,036
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,798	1,794	2,017	-0,004	0,223
Коефіцієнт оборотності запасів	11,159	10,127	9,673	-1,032	-0,454
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,048	1,119	1,313	0,072	0,193
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,618	8,934	11,615	0,316	2,680
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,115	0,930	1,218	-0,185	0,288

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Значення коефіцієнта оборотності активів готелю «Київ» становило 0,247 у 2017 р., 0,255 - у 2018 р., 0,291 - у 2019 р., що на 0,036 більше, порівняно з 2018 роком. Позитивна динаміка значень коефіцієнта оборотності активів свідчить, що готель більш ефективно почав використовувати майновий потенціал, виражений основними засобами, запасами (у готелю є ресторан), та

іншими складовими оборотних активів. Це позитивно що вплинуло на збільшення доходів у 2017-2019 рр. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2017 р. становив 1,798 рази. Тобто, на одну гривню активів припадала 1,798 грн. доходу, в 2018 р. – 1,794 рази, а в 2019 р. – 2,017 рази.

Отже, позитивна динаміка рівня оборотності оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в гроші, а, отже, зростання ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про відсутність у ресторану при готелі надлишків неліквідних запасів.

Динаміку показників рентабельності готелю «Київ» за 2017-2019 рр. наведено на рис. 2.3.

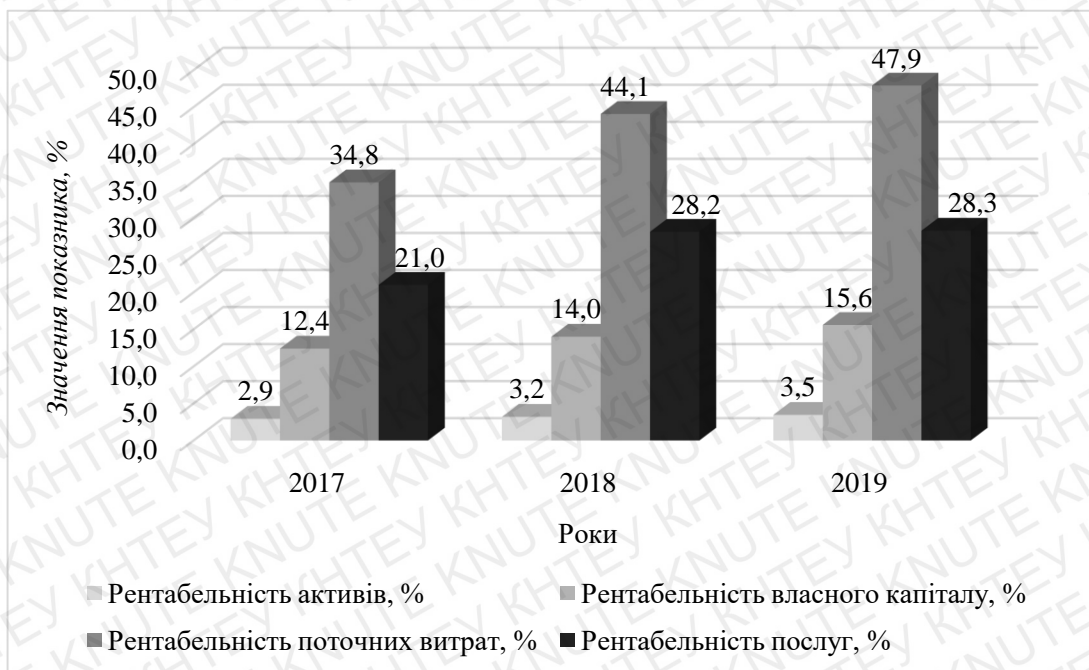


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності діяльності готелю «Київ» за 2017- 2019 рр.

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2017-2019 рр. (додатки В.1-В.3).

Рентабельність активів готелю у 2017 році становила 2,9%. У 2018 році даний показник збільшився до рівня 3,2%, тим самим характеризуючи тенденцію до підвищення результативності використання активів. У 2019 році рентабельність активів зростає до 3,5%, продовживши позитивну динаміку

попереднього періоду. На 1 грн активів у 2019 році припадало 0,035 грн чистого прибутку готелю.

Значення рентабельності поточних витрат готелю у 2017 році становила 12,4%. У 2018 році даний показник збільшився до рівня 14,0%, тим самим характеризує тенденцію до підвищення результативності формування поточних витрат. У 2019 році рентабельність поточних витрат зросла до 15,6%, продовживши позитивну динаміку попереднього періоду. На 1 грн поточних витрат у 2019 році припадало 0,156 грн чистого прибутку готелю.

Рентабельність власного капіталу готелю у 2017 році становила 34,8%. У 2018 році даний показник збільшився до рівня 44,1%, тим самим характеризує тенденцію до підвищення результативності залучення власного капіталу для фінансування діяльності. У 2019 році рентабельність власного капіталу зросла до 47,9%, продовживши позитивну динаміку попереднього періоду. На 1 грн власного капіталу у 2019 році припадало 0,479 грн чистого прибутку готелю.

Показник рентабельності надання послуг готелю у 2017 році становив 21,0%. У 2018 році даний показник збільшився до рівня 28,2%, тим самим характеризує тенденцію до підвищення результативності бізнес-процесів. У 2019 році рентабельність надання послуг готелю зросла до 28,3%, продовживши позитивну динаміку попереднього періоду. На 1 грн доходу від надання послуг у 2019 році припадало 0,283 грн чистого прибутку готелю.

Таким чином, було проаналізовано основні показники функціонування готелю «Київ». За результатами аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю «Київ» нами було виявлено, що впродовж 2017-2018 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження готелю зростав, а у 2019 році можна було спостерігати його незначне зниження. Коефіцієнт завантаження готелю у 2017 році становив 0,32, у 2018 році він збільшився до 0,38 (на 18,8%), а у 2019 році – зменшився до 0,36 (на -5,3%). У 2019 році відбулось зростання чистого доходу від надання послуг готелю на 7648 тис.грн або на 17,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох

факторів – підвищення цін на послуги проживання та зростання кількості гостей готелю. У 2019 році обсяг чистого прибутку готелю зріс на 6011 тис.грн або на 11,8%, досягши рівня 6011 тис.грн. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Зростання показників прибутковості використання персоналу на 10,3% у 2018 році та на 8,9% у 2019 році було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів чистого прибутку підприємства. Тенденція у зміні прибутковості використання основних засобів у 2018-2019 рр. свідчила про зростання ефективності системи менеджменту готелю в цьому періоді. Для готелю «Київ» значення коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Готель має досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр.

2.2. Оцінювання бізнес-процесів готельного комплексу

Оцінювання бізнес-процесів є важливим етапом виявлення слабких місць готелю у системі його операційного менеджменту. Для оцінювання бізнес-процесів готелю «Київ» по-перше потрібно розглянути та охарактеризувати основні з них.

Важливо навести характеристику основних бізнес-процесів підприємства. Для цього розглянемо основні структурні елементи операційних бізнес-процесів досліджуваного готелю (табл. 2.7).

Господарська служба є основною. На неї припадають ключові функції по організації контролю за станом матеріально-технічного наповнення готелю, а також здійснення внутрішньої логістики на території готелю.

Таблиця 2.7

**Опис основних структурних елементів операційних бізнес-процесів готелю
«Київ»**

<i>Назва бізнес-процесу</i>	<i>Підрозділ готелю, в рамках якого виконується бізнес-процес</i>	<i>Підрозділи, які є допоміжними для підтримання бізнес-процесу</i>
Прибирання номерів, підтримка їх технічного стану	Господарська служба	Інженерно-технічна служба
Служба прийому і розміщення	Комунікації з гостями, організація процесу розміщення гостей	Служба продажу та маркетингу
Інженерно-технічна служба	Усунення несправностей санітарно-технічного обладнання, підтримання електромереж, водоканалу	Прибирання номерів, підтримка їх технічного стану
Служба безпеки	Організація та забезпечення безпеки гостей і співробітників готелю	Усі служби готелю
Служба харчування	Організація приготування страв у ресторані готелю	Служба прийому і розміщення
Служба по роботі з персоналом	Прийом та звільнення працівників, ведення кадрового обліку, контроль за роботою працівників	Усі служби готелю
Служба продажу та маркетингу	Займається питаннями перспективного та оперативного планування, маркетингу, розробкою цінової та товарної політики	Фінансово-економічна служба
Фінансово-економічна служба	Веде бухгалтерський та управлінський облік, аналізує результати господарчо-фінансової діяльності	Служба продажу та маркетингу

Джерело: складено за даними готелю

З метою визначення ефективності бізнес-процесів та оцінки їх впливу на якість готельних послуг у 2019 році в готелі було проведено опитування гостей у різний час, різної статі та віку (з метою досягнення більшої об'єктивності результатів опитування)

На рис. 2.4. відображено розподіл гостей готелю за віком.

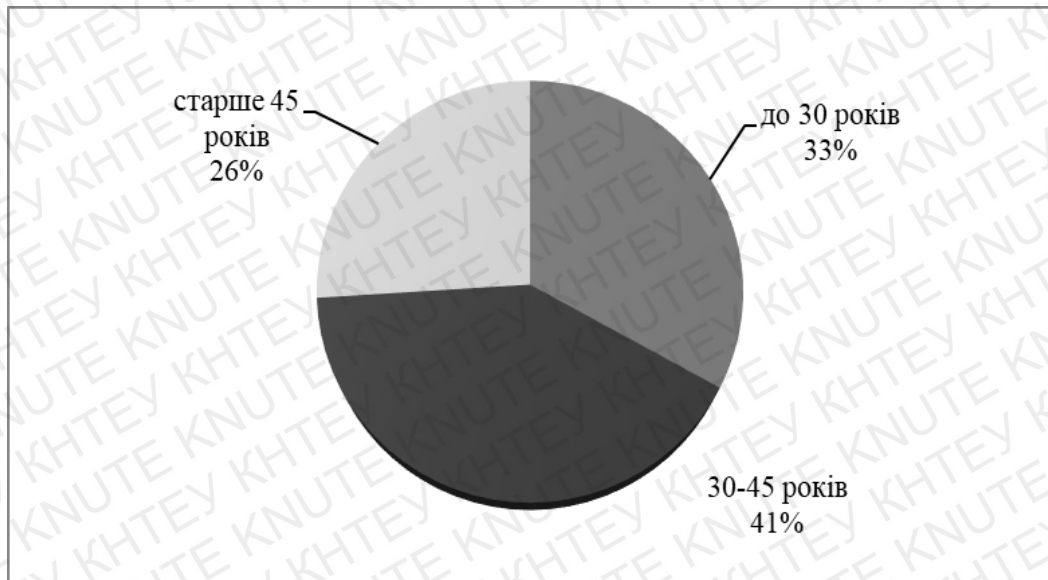


Рис. 2.4. Розподіл гостей готелю «Київ» за віком, %

Джерело: складено за даними готелю

В структурі вікових категорій гостей готелю переважає частка гостей віком до 45 років (74%), у тому числі частка аудиторій віком до 30 років складає 33%, а віком до 45 років – 41%.

Проаналізуємо особливості розподілу гостей готелю за рівнем їх витрат на проживання у готелях (рис. 2.5).

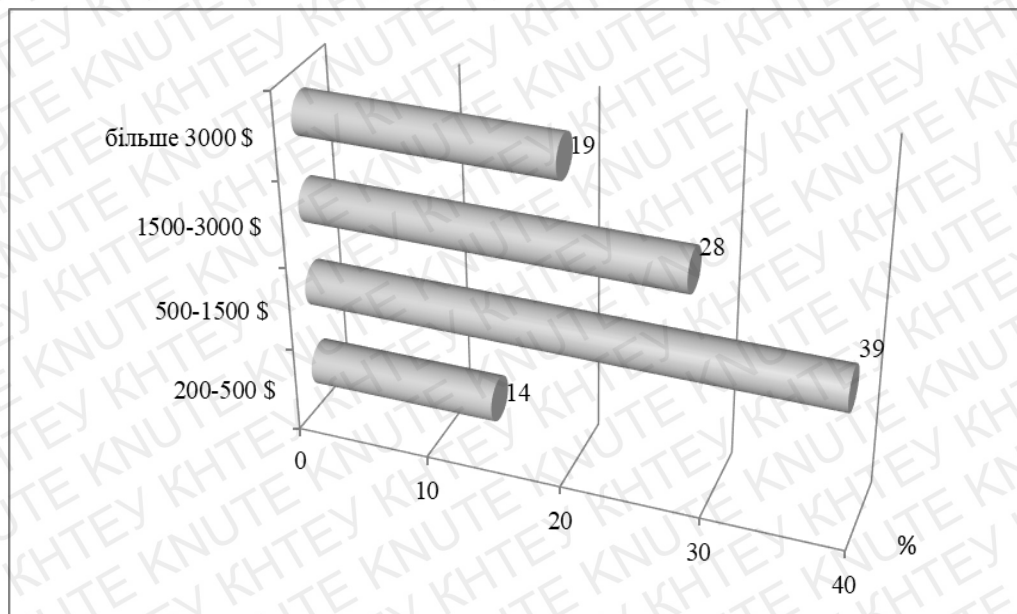


Рис. 2.5. Розподіл гостей за рівнем витрат на проживання у готелях (у середньому на місяць), %

Джерело: складено за даними готелю

Як видно з рис. 2.5, в цілому частка гостей готелю, які щомісяця в середньому витрачають на проживання у готелях більше 1500 дол., складає 86%. Це доволі суттєвий показник, який характеризує спроможність цільової аудиторії формувати показники доходності готелю. Частка гостей, які готові витратити на проживання у готелях більше 3000 дол, становить 19%.

Викладені результати та міркування підтверджують також розподілом причин відвідування готелю (рис. 2.6) .

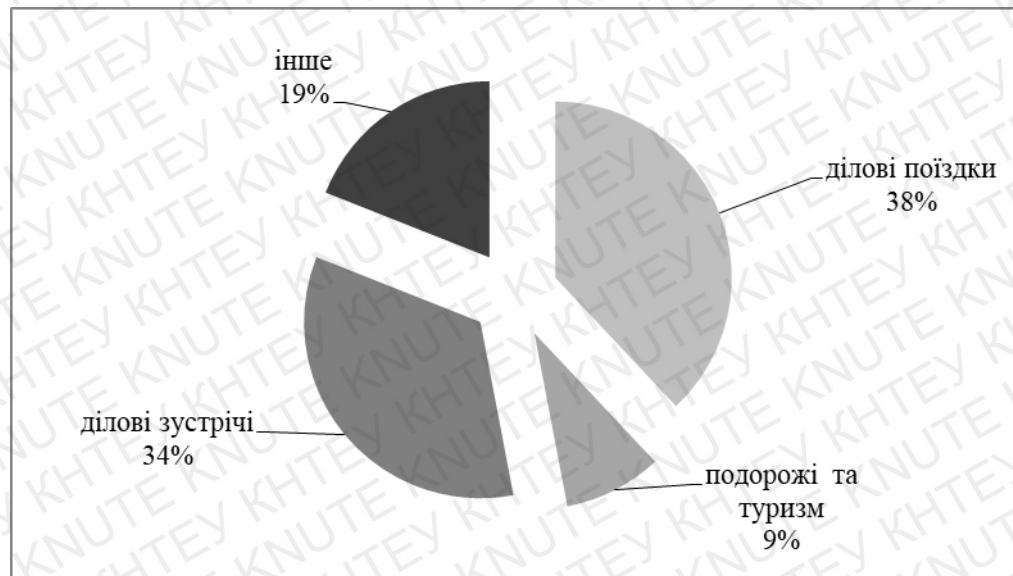


Рис. 2.6. Розподіл основних причин відвідування готелю «Київ», %

Джерело: складено за даними готелю

Як свідчать результати проведеного опитування, основними причинами відвідування готелю «Київ» (цілями відвідування) є: 1) проведення зустрічей з партнерами та клієнтами (34%); 2) ділові поїздки (38%); 3) подорожі та туризм (9%).

З метою оцінки ефективності операційного менеджменту проаналізуємо результуючі показники для функціонування бізнес-процесів: рентабельність фонду оплати праці, зарплатовіддача, зарплатомісткість; продуктивність праці операційного персоналу, тощо.

Наведені показники було скориговано на середній темп інфляції на послуги у сфері готельного бізнесу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності управління готелю «Київ» за 2017-2019 роки

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	ЧД	40081	42951	50599	2870	7648	7,2	17,8
Собівартість реалізації, тис.грн	СВ	23294	22957	28100	-337	5143	-1,4	22,4
Темп інфляції на готельні послуги, пунктів	Ті	1,08	1,07	1,11	-0,01	0,04	-0,9	3,7
Чистий дохід від реалізації в порівняних цінах, тис.грн	$ЧД_i = ЧД / Т_i$	37112	40141	45585	3029	5444	8,2	13,6
Чисельність працівників загальна, осіб	Кп	109	112	115	3	3	2,8	2,7
Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	Кпо	75	82	89	7	7	9,3	8,5
Валовий прибуток, тис.грн	$ВП = ЧД - СВ$	16787	19994	22499	3207	2505	19,1	12,5
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	13342	13709	14076	367	367	2,8	2,7
Дохід на 1-го працівника (в порівняних цінах), тис.грн	$Дпр = ЧД / Кп$	340,5	358,4	396,4	18	38	5,3	10,6
Дохід на 1-го операційного працівника (в порівняних цінах), тис.грн	$Дпопр = ЧД / Кпо$	494,8	489,5	512,2	-5,3	22,7	-1,1	4,6
Доходність витрат на оплату праці, грн	$Двоп = ЧД / ВОП$	2,8	2,9	3,2	0,1	0,3	5,3	10,6
Валовий прибуток на 1-го працівника (весь персонал), тис.грн.	$ВПпр = ВП / Кп$	154,0	178,5	195,6	25	17	15,9	9,6
Валовий прибуток на 1-го працівника операційний персонал), тис.грн.	$ВПопр = ВП / Кпо$	223,8	243,8	252,8	20	9	8,9	3,7

Джерело: складено за даними готелю та фінансової звітності

З даних табл. 2.8 можемо бачити, що у 2018 році порівняно з 2017-м

роком спостерігалось зростання доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для всього персоналу на 17,9 тис.грн, а для операційного персоналу – зниження на 5,3 тис.грн. У 2019 році обсяг доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 38 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 22,7 тис.грн. Зростання доходності використання персоналу у 2018-2019 рр. як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності). Представлену ситуацію можна пояснити тим, що поряд з підвищенням попиту на послуги готель у 2017-2018 рр. здійснювало зниження своїх постійних витрат, що дозволило досягти збільшення валового прибутку (різниці між доходами та собівартістю), що також підкріплювалося зростанням показника валового прибутку у розрахунку на одиницю персоналу у 2018 році. У 2018-2019 рр. відбулося зростання обсягу валового прибутку на 1-го працівника підприємства на 17 тис.грн, а на 1-го працівника операційного персоналу – на 9 тис.грн.

Отже, було проаналізовано основні бізнес-процеси функціонування системи операційного менеджменту готелю «Київ» та здійснено оцінку їх ефективності. Основні операційні процеси сконцентровані на рівні служби прийому та розміщення. Решта бізнес-процесів виконують саппорт-функції. В структурі вікових категорій гостей готелю переважає частка гостей віком до 45 років (74%), у тому числі частка аудиторій віком до 30 років складає 33%, а віком до 45 років – 41%. Як свідчать результати проведеного опитування, основними причинами відвідування готелю «Київ» (цілями відвідування) є: 1) проведення зустрічей з партнерами та клієнтами (34%); 2) ділові поїздки (38%); 3) подорожі та туризм (9%). У 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для всього персоналу на 17,9 тис.грн, а для операційного персоналу – зниження на 5,3 тис.грн. У 2019 році обсяг доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 38 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 22,7 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

3.1. Методичні засади удосконалення управління операційною діяльністю

Обґрунтування комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» має виходити з реалізації принципів підвищення якості та економічної доцільності розширеного спектру послуг.

На сьогодні, як було проаналізовано у 2-му розділі, готель має досить широкий спектр послуг. Тому досить складно запропонувати якісь принципові нові види послуг, які б суттєво могли змінити або розширити асортимент готелю. Увесь спектр основних послуг готелю «Київ» вже остаточно сформовано, а його зміна може торкнутися зміни ключових операційних показників роботи, що може становити високі ризики в сучасних кризових умовах. Тому реалізацію комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг, оскільки:

- цей варіант має мінімальні операційні ризики, оскільки не стосується зміни ключових механізмів операційної діяльності готелю;
- розширення спектру додаткових послуг дозволяє підвищити імідж готелю, збільшити рівень його позиціонування за асортиментом наданих послуг порівняно з основними конкурентами;
- розширення додаткових послуг дозволить збільшити обсяги доходів готелю без суттєвих капіталовкладень та зростання операційних витрат;
- підвищення привабливості пакету послуг готелю «Київ».

З метою розробки та реалізації комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» було запропоновано комплекс заходів, які обґрунтуємо далі.

Етап 1. Розробка концепції впровадження програми

Розробка комплексу заходів оптимізації операційного управління базується на результатах вивчення діяльності як самого підприємства готельного господарства, так і ринку готельних послуг м. Києва. На основі результатів дослідження, проведеного у другому розділі, з метою покращення системи операційного менеджменту варто запропонувати такі додаткові послуги: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

Розглянемо перелічені види додаткових послуг та опишемо кожен з них.

1. Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу

Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу є доцільною, оскільки готель сьогодні не може самостійно запропонувати своїм гостям такий елемент організації дозвілля як екскурсії. Програму впровадження екскурсій наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма впровадження екскурсійних програм в готелі «Київ» на 2021 рік

№ з/п	Етап програми	Необхідні заходи	Відповідальний за впровадження	Таймінг заходів, період
1	Організаційна підготовка	Прийняття на роботу фахівця, який буде займатися екскурсійними програмами	Заступник директора	Січень-лютий 2021 року
2	Інформаційна підготовка	Аналіз екскурсійних програм, формування їх пакету	Фахівець з екскурсійних програм, якого планується прийняти на роботу	Лютий-березень 2021 року

продовження табл. 3.1

№ з/п	Етап програми	Необхідні заходи	Відповідальний за впровадження	Таймінг заходів, період
3	Підготовка до запуску та старт екскурсійних програм	Розробка концепції та положення про роботу екскурсійних програм	Фахівець з екскурсійних програм, якого планується прийняти на роботу	Квітень 2021 року

*складено автором

Екскурсійні програми варто вивести в окрему бізнес-одиницю, яка має бути самоокупною.

На нашу думку, гостям набагато зручніше було б просто звернутися на ресепшн готелю зі своїми побажаннями, а відповідні працівники готелю самі б здійснили пошук екскурсій та організували їх для клієнта. При цьому, на готель має покладатися лише суто організаційна роль у цьому процесі. У такому випадку гость готелю не буде витратити час на додаткові пошуки, переговори, бронювання та оплату свого дозвілля – за все це потрубується адміністрація готелю. У якості винагороди, готель отримуватиме певну суму комісії за свої послуги, решту суму буде самостійно переаховувати туристичним та екскурсійним компаніям. Самим же турфірмам також зручніше співпрацювати з готелем, аніж з великою кількістю окремих клієнтів. Тому у даному випадку також можливою є схема організації групових турів-екскурсій від готелю «Київ».

Для гостей така схема організації дозвілля є більш ніж привабливою, оскільки вони зможуть повністю насолодитися відпочинком, не вникаючи в організаційні нюанси. Це особливо стосується гостей-іноземців.

Окрім економічної вигоди, готель «Київ» в результаті реалізації такого напрямку додаткових послуг отримає великий плюс для свого іміджу. Адже, у гостей будуть приємні враження, що будуть пов'язані з образом самого готелю «Київ».

2. Послуги оздоровчого масажу

Готель має сучасний салон краси, який надає ряд послуг SPA. Однак, аналіз спектру послуг готелю виявив відсутність послуг професійного масажу. Проте, масаж є особливо актуальним фактором для зняття напруги та релаксу для гостей, які були тривалий час у дорозі. В цьому ракурсі виникає управлінське питання: Навіщо гості повинні замовляти та організовувати самостійно даний вид послуг, якщо готель це зможе зробити замість них? Гостям залишеться лише насолоджуватися результатом ефективної організаторської роботи адміністрації готелю «Київ».

Програму впровадження послуг оздоровчого масажу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програма впровадження послуг оздоровчого масажу в готелі «Київ» на 2021 рік

№ з/п	Етап програми	Необхідні заходи	Відповідальний за впровадження	Таймінг заходів, період
1	Організаційна підготовка	Визначення ресурсів, необхідних для впровадження та послуги та відповідальних	Заступник директора	Січень-лютий 2021 року
2	Матеріально-технічна підготовка	Придбання необхідного обладнання	Менеджер з розвитку	Лютий-березень 2021 року
3	Підготовка до запуску та старт послуг оздоровчого масажу	Розробка концепції та положення про надання послуг оздоровчого масажу	Менеджер з розвитку	Квітень 2021 року

*складено автором

Параметри салону-краси готелю дозволяють розширити спектр spa-послуг, у тому числі і організувати послуги масажистів. З професійними масажистами готелю «Київ» доцільно укласти юридичні договори на надання послуг.

3. Таксі-сервіс

Даний вид послуг можна здійснити за рахунок шляхів пошуку резервів економії операційних витрат готелю. Оскільки у адміністрацію готелю є декілька зайвих авто престиж-класу, які були придбані раніше, то їх можна використати з метою організації додатковою послуги «таксі-сервіс». Готелю «Київ» необхідно взяти на роботу 2-3 водіїв, які будуть курсувати по м. Києву та забирати або розвозити гостей. Можна також запропонувати опцію «власний водій», відповідно до якої заможний відвідувач зможе винайняти водія готелю разом з авто на певний проміжок часу у своїх цілях. Для самих гостей готелю – це, на нашу думку, безперечний плюс. У такому випадку, гості (особливо іноземці), будуть цілковито впевнені у своїй безпеці (у наш неспокійний час в Україні), якщо вони своє переміщення по столиці, або ж навіть по Україні довірять працівникам готелю.

Програму впровадження таксі-сервісу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма впровадження послуг таксі-сервісу в готелі «Київ» на 2021 рік

№ з/п	Етап програми	Необхідні заходи	Відповідальний за впровадження	Таймінг заходів, період
1	Підписання контракту зі службою таксі	Пошук найбільш вигідної служби таксі	Менеджер з розвитку	Лютий 2021 року
2	Формування прейскуранту цін та включення його до сервісного переліку	Визначення ціни пропозиції для клієнта	Менеджер з розвитку	Лютий 2021 року
3	Підготовка до запуску та старт послуг таксі-сервісу	Розробка концепції та положення про поослуги таксі-сервісу	Менеджер з розвитку	Березень 2021 року

*складено автором

Перевагами послуги таксі-сервісу для готелю будуть:

- додаткові доходи від організації даного виду послуг;
- можливість використовувати 2-3 авто адміністрації, які в даний час просто простоюють;

- зростання іміджу готелю в очах відвідувачів.

4. Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій

У даний час готель має першокласний конференц-зал, а також всі умови для проведення ділових зустрічей та конференцій, лекцій. Однак, клієнти в даний час здійснюють організацію даних заходів виключно самостійно, користуючись лише послугами надання приміщення. Це не завжди зручно, особливо для гостей-іноземців, які прагнуть провести ділові зустрічі або конференції зі своїми партнерами в м. Київ.

Програму впровадження послуг конференц-сервісу наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма впровадження послуг таксі-сервісу в готелі «Київ» на 2021 рік

№ з/п	Етап програми	Необхідні заходи	Відповідальний за впровадження	Таймінг заходів, період
1	Бізнес-аналіз варіантів впровадження	Опитування клієнтів (попереднє), визначення формату пслуги конференц-сервіс	Заступник директора	Січень-лютий 2021 року
2	Обґрунтування потреби у приміщеннях та обладнанні	Розрахунок кошторису на впровадження сервісу	Менеджер розвитку	Лютий-березень 2021 року
3	Підготовка до запуску та старт послуг конференц-сервісу	Розробка концепції та положення про надання послуг конференц-сервісу	Менеджер розвитку	Квітень 2021 року

*складено автором

Тому для розширення спектру додаткових послуг можна розвивати «конференц-сервіс», який включає:

- організаційну роботу персоналом готелю «Київ» з визначення та повідомлення про місце зустрічі усіх гостей;
- підготовку та організацію технічного супроводу зустрічі або конференції;
- організацію колективного фуршету.

Така послуга не вимагає від готелю якихось особливих витрат, оскільки готель вже має для її реалізації усю необхідну інфраструктуру та відповідний компетентний персонал.

Етап 2. Формування комплексу заходів оптимізації операційного управління

Розробка програми впровадження заходів зростання результативності операційного управління в готелі «Київ» передбачає три основні кроки:

- визначення відповідальних за розробку програми;
- визначення бюджету реалізації заходів;
- визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію заходів зростання результативності операційного управління варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю.

Основні функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації заходів зростання результативності операційного управління наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційні характеристики програми підвищення ефективності операційного менеджменту готелю «Київ»

<i>Функція</i>	<i>Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій, аутсорсінг</i>	<i>Зміст роботи</i>	<i>Джерело отримання інформації</i>
Загальне адміністративне управління (тактичний, рівень)	Директор, заступник директора,	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція

продовження табл. 3.5

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій, аутсорсінг	Зміст роботи	Джерело отримання інформації
Управління безпекою	Служба безпеки готелю, аутсорсінг – приватне охоронне підприємство «Венбест»	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис, договір з «Венбест»
Управління логістикою	Директор з маркетингу, господарські служби	Своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості	Посадова інструкція
Управління маркетингом	Директор з маркетингу	Логістика, реклама, стимулювання збуту, сервіс	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Фінансово-економічний відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання квартальних т річних планів і звітів	Посадова інструкції
Управління фінансами	Фінансовий директор	Затвердження звітів, планів	Посадова інструкція
Управління інвестиціями	Фінансовий директор	Затвердження інвестиційних проєктів, складання бізнес-планів	Посадова інструкція
Управління інноваціями	Директор, заступник директора, керуючий службою готельного господарства	Складання бізнес-планів, стимулювання застосування інновацій	Посадова інструкція
Автоматизація, інформаційні технології	Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

**складено автором*

Отже, було обґрунтовано програму заходів реалізації комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ». Реалізацію комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг. Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Київ», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги: організація екскурсій по м. Києву на

заходах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій. Розробка програми впровадження заходів зростання результативності операційного управління в готелі «Київ» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

3.2. Прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів операційної діяльності

Процес моделювання бізнес-процесів операційної діяльності в рамках обґрунтованих у питанні 3.1. заходів зростання результативності операційного управління доцільно розподілити на локальному та загальному рівнях (рис. 3.1).

Контроль виконання заходів зростання результативності операційного управління на рівні готелю має зміст лише тоді, коли досягається головна його задача – підвищення фінансової дисципліни та виявлення резервів економії витрат і зростання доходів. Основним інструментом цього процесу (моніторингу виконання заходів зростання результативності операційного управління) є звітність. Головною умовою бюджетування та формування звітності в готелі є взаємоузгодженість та відповідність всіх форм і статей доходів та витрат. Форми звітності мають за своїм змістом та наповнюваністю співпадати з бюджетними формами.

Процес приведення у відповідність бюджетних форм та статей доходів і витрат має доцільно здійснювати лише керуючій компанії.

Моніторинг показників реалізації заходів зростання результативності операційного управління має базуватися на результатах звітності і бюджетів. Основним фактором, що зумовлює проведення даного виду моніторингу – це динамізм внутрішнього і зовнішнього середовища. Те, що було оптимальним вчора, сьогодні відходить на інший план.



Рис. 3.1. Модель бізнес-процесів з впровадження заходів зростання результативності операційного управління готелю «Київ»

За умови, коли моніторинг виконання показників бюджету проводиться лише в межах учасників, виникає ризик фальсифікації даних з метою приховування порушень. Модель контролю якості послуг наведено у Додатку Г.

Надалі визначимо основні параметри бюджету на реалізацію впровадження послуг в рамках заходів зростання результативності операційного управління, що були запропоновані в рамках 1-го етапу реалізації стратегії. Орієнтовний бюджет заходів було визначено експертно на основі як вивчення інтернет-джерел відносно роботи підприємств готельної галузі, так і на основі усного інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів готелю «Київ».

Показники бюджету витрат на реалізацію заходів зростання результативності операційного управління наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет заходів зростання результативності операційного управління готелю «Київ» на 2021 рік

Назва додаткової послуги	Обґрунтування витрат на здійснення заходу	Бюджет на 2021 р., тис.грн.
Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу	Витрати на укладення договорів з туроператорами та екскурсійними бюро	150 тис.грн
Послуги оздоровчого масажу	Витрати на поалут послуг професійного масажиста. Орієнтовно – 12 тис.грн. на місяць, враховуючи середній графік роботи 12 годин на тиждень (робота масажиста за викликом)	350 тис.грн.
Таксі-сервіс	Прийом на роботу та оплата праці водіїв – 2 особи. Щомісячна ставка – 12,5 тис.грн.	300 тис.грн.
Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій	Витрати на підготовку презентаційних плакатів. Організація додаткових заходів з налагодження роботи ервісу	50 тис.грн.
Впровадження бізнес-моделі операційних процесів та нової моделі процесів контролю якості готельних послуг	Витрат на підготовку концепції, інструкції та початку персоналу	120 тис.грн
Загальний обсяг витрат	-	970 тис.грн.

**складено автором*

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 970 тис.грн.

Оцінка можливого ефекту від удосконалення системи операційного менеджменту готелю «Київ» у 2021 році наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка можливого ефекту від удосконалення системи операційного готелю «Київ» у 2021 році

Показники	Умовні позначення	ФАКТ		Прогноз	
		2018	2019	2020	2021
Дохід від надання готельних послуг у 2019 році, тис.грн	Дф	42951	50599	-	-
Темп зростання доходів	Тр	-	1,178	-	-
Очікуване приблизне зростання обсягу надання готельних послуг внаслідок заходів удосконалення системи операційного менеджменту, %	Рпр	-	-	-	15
Прогнозний дохід від надання готельних послуг у 2020-2021 рр, тис.грн	$Дпр = Дф * Тр * (1 + Рпр)$	-	-	59609	80756
Прибутковість надання готельних послуг, %	Кр	13%	12%	12%	12%
Прогнозний прибуток від операційної діяльності, тис.грн	$ПР = Дпр * Кр$	-	-	7081	9594
Приріст прибутку від операційної діяльності у 2021 році порівняно з 2020-м, тис.грн	$\Delta ПР = ПР_{2021} - ПР_{2020}$	-	-	-	2512
Витрати на заходи удосконалення системи операційного менеджменту, тис.грн	В	-	-	-	970
Можливий ефект від впровадження запропонованих заходів, тис.грн	$Е = \Delta ПР - В$	-	-	-	1542

**складено автором*

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів варто здійснити виходячи з даних фінансової звітності, яку наведено у Додатку В, а також враховуючи наступні умови:

- впровадження комплексу додаткових сервісів дасть змогу підвищити додатково доходи готелю на 5% у 2021 році;

- впровадження бізнес-моделі операційних процесів та системи контролю якості послуг дасть можливість забезпечити отримання приросту доходів від впровадження наведених заходів вже у 2 кв. 2021 року;

- бюджет витрат на впровадження заходів складає 970 тис.грн.

Отже, економічний ефект від удосконалення системи операційного менеджменту готелю «Київ» у 2021 році становить 1542 тис.грн.

Отже, загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 970 тис.грн. Розробка системи контролю за реалізацією комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік; визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо; формування систем мотивації на основі виконання заходів зростання результативності операційного управління – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо. Для визначення загальних напрямків розвитку комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень. Реалізація заходів програми з впровадження заходів зростання результативності операційного управління дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 1542 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 15%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження запропонованих заходів у розмірі 970 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

Теоретичний аналіз праць авторів дає підстави стверджувати, що сучасна наукова думка надає декілька підходів до визначення поняття «операційна діяльність підприємства готельного бізнесу»: частина авторів визначають її як сукупність «бізнес-процесів»; інші характеризують дане поняття через призму сервісного обслуговування або трактують як тактичні заходи з реалізації стратегії розвитку. Операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу. Операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу. Кінцевою метою операційної діяльності готелю є створення умов для досягнення цілей стратегічного розвитку економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу. Відмітимо, що механізм організації операційної діяльності являє собою комплексний механізм регулювання взаємозв'язку в двох напрямках: взаємозв'язку суб'єкта операційного управління з об'єктом, та методів і важелів координації бізнес-процесів в рамках гостьового циклу готелю.

Характеристика операційної діяльності підприємств готельного бізнесу розглядається через поєднання ряду бізнес-процесів операційного управління, до яких варто віднести такі: визначення ресурсного забезпечення готелю, обґрунтування технологій обслуговування відвідувачів, формування завдань з просування послуг, забезпечення сервіс-функцій функцій (бухгалтерія, управління кадровим розвитком, технічне забезпечення діяльності та організація безпеки, тощо).

Було проаналізовано основні показники функціонування готелю «Київ». За результатами аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми

діяльності готелю «Київ» нами було виявлено, що впродовж 2017-2018 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження готелю зростав, а у 2019 році можна було спостерігати його незначне зниження. Коефіцієнт завантаження готелю у 2017 році становив 0,32, у 2018 році він збільшився до 0,38 (на 18,8%), а у 2019 році – зменшився до 0,36 (на -5,3%). У 2019 році відбулось зростання чистого доходу від надання послуг готелю на 7648 тис.грн або на 17,8%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги проживання та зростання кількості гостей готелю. У 2019 році обсяг чистого прибутку готелю зріс на 6011 тис.грн або на 11,8%, досягши рівня 6011 тис.грн. Основними факторами зростання чистого фінансового результату були зростання виручки від надання готельних послуг та оптимізація витрат. Зростання показників прибутковості використання персоналу на 10,3% у 2018 році та на 8,9% у 2019 році було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів чистого прибутку підприємства. Тенденція у зміні прибутковості використання основних засобів у 2018-2019 рр. свідчила про зростання ефективності системи менеджменту готелю в цьому періоді. Для готелю «Київ» значення коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Готель має досить значну суму довгострокового непогашеного кредиту, яку він використовував на модернізацію та ремонт у 2014-2016 рр.

Проаналізовано основні бізнес-процеси функціонування системи операційного менеджменту готелю «Київ» та здійснено оцінку їх ефективності. Основні операційні процеси сконцентровані на рівні служби прийому та розміщення. Решта бізнес-процесів виконують саппорт-функції. В структурі вікових категорій гостей готелю переважає частка гостей віком до 45 років (74%), у тому числі частка аудиторій віком до 30 років складає 33%, а віком до 45 років – 41%. Як свідчать результати проведеного опитування, основними причинами відвідування готелю «Київ» (цілями відвідування) є: 1) проведення зустрічей з партнерами та клієнтами (34%); 2) ділові поїздки (38%); 3)

подорожі та туризм (9%). У 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для всього персоналу на 17,9 тис.грн, а для операційного персоналу – зниження на 5,3 тис.грн. У 2019 році обсяг доходів на 1-го працівника у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 38 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 22,7 тис.грн. Зростання доходності використання персоналу у 2018-2019 рр. як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності).

Було обґрунтовано програму заходів реалізації комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ». Реалізацію комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг. Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Київ», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій. Розробка програми впровадження заходів зростання результативності операційного управління в готелі «Київ» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

Загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 970 тис.грн. Розробка системи контролю за реалізацією комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю «Київ» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік; визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та

контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо; формування систем мотивації на основі виконання заходів зростання результативності операційного управління – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо. Для визначення загальних напрямків розвитку комплексу заходів оптимізації операційного управління готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень. Реалізація заходів програми з впровадження заходів зростання результативності операційного управління дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 1542 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 15%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження запропонованих заходів у розмірі 970 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). – 2016. – С. 551-554.
2. Блейчик А.В. Сучасні інструменти маркетингу послуг / А.В. Блейчик // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 29-34
3. Богуславська М. В. Новітні технології інтернет-маркетингу / М. В. Богуславська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 5. - С. 108-110.
4. Бойко В.М. Характеристика маркетингових інформаційних систем просування / В.М. Бойко // Маркетинг та управління, 2016. - №4. – С. 42-47
5. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 13. Частина 2. – 2015. – С. 35-38.
6. Бойко М. Г. Туристична система: генеза та пріоритети розвитку / М. Г. Бойко, М. В. Босовська, А. Г. Охріменко // Економіка та суспільство, 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>
7. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
8. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
9. Босовська М.В. Інтеграційні платформи формування та реалізації стратегічного партнерства в туризмі / М.В. Босовська // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2.- С.61-63

10. Бурак Т.В. Контрактне управління готельними мережами / Т.В. Бурак // Економічний простір, 2015. - №95. – С. 166-179
11. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51
12. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>
13. Вerezomська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Вerezomська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
14. Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 275-280
15. Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
16. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Готельне господарство м. Києва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.kyivconvention.com.
18. Давидюк Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу: стратегічні підходи / Ю.В. Давидюк // Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої

Дню науки. – Житомир: ЖДТУ, 2017. – Т.2. – URL:
http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk2.htm

19. Даниленко М. І. Соціальні медіа у готельному бізнесі: гармонізація експансії / М. І. Даниленко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015 - № 5 (21). - С. 124-130.

20. Даниленко М.І. Вектори «мобільності» сучасного готелю / М.І. Даниленко // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №1. – С. 131-134

21. Даниленко М.І. Пошуковий маркетинг готелів / М.І. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95

22. Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: www.gov.ua

23. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.

24. Державна служба туризму і курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>.

25. Джашеев І.К. Маркетингові стратегії та інновації готельного підприємства // Молодий вчений. 2016. № 11. С. 708–710

26. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 58-64.

27. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – № 3. – С. 91-95.

28. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2015. - № 7-8(2). – С. 36-39

29. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
30. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70
31. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : ЛИТЕРА-ПЛЮС, 2015. – 859 с.
32. Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.
33. Кузнєцова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. – № 41 (2). – С. 54-59.
34. Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на підприємствах готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174
35. Лихоносова Г. С. Маркетингові важелі стратегічного розвитку готельного бізнесу / Г. С. Лихоносова, Н. Ю. Кривонос // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 70-73.
36. Мазаракі А. А. Проектування готелів : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. - Київ : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2012. - 340 с.
37. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216-219.

38. Мельников С. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії : [монографія] / С. Мельников ; Одес. нац. мор. ун-т. - О. : ОНМУ, 2015. - 107 с.
39. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. – Сер. Економіка. – Випуск 1 (47). – Т. 2. – С. 171-175.
40. Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І., Босовська М.В., Єсіпова К.А., Романчук Л.Д. «Менеджмент підприємства» для студентів професійного спрямування «Менеджмент туристичного бізнесу» Опорний конспект лекцій.- К.: КНТЕУ.- 2014. –141 с.
41. Мельниченко С.В., та ін. The integration of international hotel chains in the national market / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай, К.А. Шеєнкова // Mechanisms and model of development of entities tourist business. – Riga : ISMA University, 2016. – P. 177-186
42. Мельниченко С.В., та ін. Інновінг в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Н.І. Ведмідь, Т.І. Ткаченко, Г.І. Михайліченко, М.В. Босовська, та ін. – К. : КНТЕУ, 2016. – 396 с.
43. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с
44. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46-49
45. Пан О.В. Організація маркетингової діяльності підприємства / О.В. Пан // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 102-103
46. Пандяк І. Г. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління / І. Г. Пандяк // Вісник Львівського університету. Серія географічна. – 2018. – № 52. – С. 222-231

47. Пелюх Г. Український готельний бізнес: дефіцит середнього класу і грамотного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/301768/ukrayinskyj-gotelnyj-biznes-defitsyt-serednogo-klasu-i-gramotnogo-menedzhmentu>.

48. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

49. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – №1041. – 2013. – С. 128-131.

50. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

51. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

52. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Мінфін України; Наказ, Положення, від 07.02.2013 № 73 [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

53. Рижкова І. О. Розвиток підприємств готельного господарства України в сфері інновацій / І.О. Рижкова // Економіка. Управління. Інновації, 2014. - №1. – С. 55-59

54. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми

та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL:
<http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

55. Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного підприємства / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77

56. Романчук Л.Д. Методичний базис оцінки ефективності маркетингової комунікаційної стратегії курортно-рекреаційного підприємства / Л.Д. Романчук / Економіка та держава, 2018. - №8. - URL:
<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4141&i=24>

57. Станадарт НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

58. Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.

59. Хумарова Н.І., Михайлюк О.Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України / Н.І. Хумарова, О.Л. Михайлюк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 3 (67) – С. 38-46

60. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №16 (205). – 2013. – С. 224-228.

61. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

62. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***NORECA –
НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

КАЗАК П. Особливості івент-менеджменту суб'єктів готельного бізнесу	282
КАРАПЕТЯН Е. Хедхантинг персоналу готелю.....	289
ДУКМАС (КІТ) А. Інформаційні системи в управлінні готелями.....	293
КОШЕВА А. Управління операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу.....	300
КРЕПИШЕВА А. Формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу	306
КУРНАЄВА А. Інноваційна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу	311
ЛЕВЧУК (ГОНЧАР) А. Теоретичні засади цифрового маркетингу суб'єкта готельного бізнесу.....	318
ЛИСЕНКО А. Управління професійним розвитком персоналу готелю.....	323
ЛОБАС А. Маркетинг взаємовідносин у готельному бізнесі	328
МАКАРОВА К. Імперативи стратегічних трансформацій суб'єктів ресторанного бізнесу на засадах франчайзингу	334
МИХАЛЬЧЕНКО І. Формування Іг-стратегії суб'єкта готельного бізнесу	340
МОЖАР Ю. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства готельного бізнесу	346
НІКОЛАЄВА А. Репутаційний менеджмент суб'єкта готельного бізнесу	352
ОВЧАРЕНКО Е. Теоретичні засади формування маркетингового механізму управління.....	356
ОСТРОВСЬКА І. Оцінювання ефективності маркетингу	360
РИБАК (ЯГОДЗИНСЬКА) О. Особливості маркетингу у ресторанному бізнесі	367
ТРОЦЬКА А. Концепція клієнтоорієнтованого сервісу в ресторанному бізнесі	373

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

КОШЕВА А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельно-ресторанний менеджмент»

У статті проаналізовано підходи науковців до визначення сутності поняття «операційна діяльність» підприємства готельного бізнесу. Розкрито зміст цілей та завдань операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу. Розкрито основні особливості здійснення операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

Ключові слова: операційна діяльність, менеджмент, система управління, цілі, бізнес-процеси.

The article analyzes the approaches of scientists to define the essence of the concept of «operating activities» of the hotel business. The content of the goals and objectives of operational activities at the hotel business enterprises is revealed. The main features of operating activities at the hotel business are revealed.

Key words: operational activity, management, management system, goals, business processes.

Актуальність дослідження полягає у тому, що на сучасному етапі розвитку підприємств готельного бізнесу операційна діяльність є основним предметом формування систем управління, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Розвиток операційної діяльності в готельному бізнесі є одним із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій теорії управління результативність організації безпосередньо залежить від ефективної її операційної діяльності. Формування умов для ефективного провадження операційної діяльності з урахуванням ряду чинників внутрішнього та зовнішнього середовища виступає важливою складовою системи управління підприємствами готельного бізнесу. Операційна діяльність є комплексною категорією, що поєднує у собі як особливості сервісного управління готелями, так і елементи їх менеджменту, фінансового управління та маркетингу. Важливість дослідження операційної діяльності підприємств готельного бізнесу пояснюється тим, що саме вона виступає базовою системою бізнес-процесів, які забезпечують інтереси усіх стейкхолдерів у готельному бізнесі (власників, споживачів, працівників, суспільні та державні інститути, тощо).

Особливості операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Босовська М. В. [1], Везомська І.Г., Ворошилова Г.О. [2], Котлер Ф. [4], Мельниченко С.В., Шесенкова К.А. [5], Пандяк І. Г. [6], Пелюх Г. [7], Рогова Н. В., Рибаківа С.М., Жукова А.Г. [10], Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І. та ін. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах глобальної економічної кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-2019.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та особливостей операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «операційна діяльність» підприємства готельного бізнесу;
- розкрити основні цілі та завдання організації операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу;
- розглянути основні етапи особливості операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес здійснення операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

Багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Досить широко в літературі з менеджменту при висвітленні питання управління людськими ресурсами підприємства використовують терміни «персонал», «кадри», «кадровий потенціал» [1, 2, 4, 5, 7]. Спеціалістами досить чітко розрізняється цей понятійний апарат.

Операційна діяльність виступає основою для організації надання готельних послуг та забезпечення процесів комунікацій зі споживачами, надання готелями спектру додаткових послуг.

З метою визначення змісту поняття «операційна діяльність» звернемося до наукових підходів різних авторів. Узагальнюючи різні підходи до формування поняття «операційна діяльність», можна виділити їх певні позитивні сторони та недоліки.

Мельниченко С.В. та Шесенкова К.А. [5] зазначають, що операційна діяльність має певну циклічність. На думку вчених, вона виражається як складова економічної стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу, що включає в себе процедури та механізми реалізації тактичних цілей розвитку готелю. На наш погляд, наведений підхід розкриває зміст операційної діяльності підприємства готельного бізнесу у стратегічному вимірі.

Босовська М. В. характеризує, що операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу [1]. Доовнюючи думку автора, відмітимо, що організація операційної діяльності, як ринкова категорія, формується як умова задоволення потреб споживачів готельної послуги. Такий підхід передбачає певну дивергенцію зусиль власників готельного бізнесу на задоволення соціально-економічних потреб розвитку підприємства [1]. Верезомська І.Г. та Ворошилова Г.О. [2] зазначають, що операційна діяльність підприємства готельного бізнесу являє собою систему процесів, що передбачає забезпечення та функціонування механізмів надання та просування готельних послуг в умовах конкурентного ринку [2]. Водночас, організація операційної діяльності підприємств на ринку готельних послуг ринку визначає певну структуру бізнес-процесів з надання та просування готельного продукту (послуги). До параметрів операційної діяльності, які є основою формування операційних процесів, відносяться: функції або потреби, які потрібно задовольнити; групи споживачів по цільових сегментах; об'єми, ціни та терміни продажів по цільових сегментах; технології задоволення потреб [2].

Педюх Г. визначає операційну діяльність підприємства готельного бізнесу як систему дій та заходів стейкхолдерів готельного бізнесу із забезпечення безперервного процесу надання і збуту готельних послуг з метою досягнення цілей стратегічного розвитку [7]. Специфікою даного підходу є визначення стратегічної детермінанти.

Згідно класичного визначення Філіпа Котлера, операційна діяльність готелю – це сукупність механізмів та засобів для забезпечення функціонування операційних процесів, що пов'язані з обслуговуванням відвідувачів підприємства готельного бізнесу [4]. Доповнюючи наведений підхід, на думку Рогової Н. [10], операційна діяльність виражається як вид комерційної діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання готельних послуг, консультування, їх доставки, а також після продажного обслуговування [10]. Автор стверджує, що: «...під операційною діяльністю готелю необхідно розуміти сукупність рекурентних (тих що повторюються на певній періодичній основі) бізнес-процесів надання основних та додаткових послуг гостям готелю (споживачам готельної послуги)». У теорії і практиці формування та поширення послуг до споживачів операційний підхід (operation approach) також трактується досить широко.

Пандяк І. Г. визначає операційну діяльність як основний вид діяльності підприємства з метою здійснення якого воно було створене [6]. Характеризуючи основні відмінності операційної діяльності від інших видів, автор вказує лише на постійну повторюваність та регулярність господарських операцій [6].

Проведений аналіз праць авторів дозволяє стверджувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення поняття «операційна діяльність підприємства готельного бізнесу»: одні ототожнюють його з поняттями «бізнес-процеси»; інші розглядають як систему сервісного обслуговування або трактують як тактичні заходи з реалізації стратегії розвитку.

На наш погляд, сучасна характеристика поняття, «операційна діяльність підприємства», як і поняття «господарська діяльність підприємства» визначається бухгалтерським і економічним підходом до його формулювання. Так, згідно НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [9].

В свою чергу, Податковий кодекс України виділяє цілий ряд особливостей операційної діяльності: мета і характер діяльності, залежність від життєвого циклу підприємства, необхідність попередньо інвестованого капіталу та значних обсягів ресурсів, орієнтація на товарний ринок, наявність операційного ризику [8].

Як можна побачити з цих визначень, бухгалтерський підхід чітко формулює лише один із складових елементів поняття «операційна діяльність підприємства», а саме – його основну діяльність. Щодо інших складових його елементів, то вони визначаються в цьому понятті досить не чітко за методом виключення – не «інвестиційна та фінансова діяльність». За таким підходом до операційної можуть бути віднесені і такі види діяльності, що обслуговують господарський процес підприємства в цілому (включаючи і інвестиційну та фінансову діяльність). Зокрема, такими видами діяльності є управлінська, інноваційна, інформаційна тощо.

Економічний підхід визначає поняття операційної діяльності не методом виключення, а за складом основних господарських операцій, що притаманні цьому виду діяльності. Як правило, до складу операційної діяльності готелю економісти відносять процес організації передумов та ресурсів та надання послуг, процес просування послуг готелю та процеси, що безпосередньо обслуговують чи супроводжують надання послуг проживання.

Такий підхід дає більш чітку визначеність економічному змісту поняття «операційна діяльність підприємства». Варто відмітити, що всі основні та допоміжні операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, несуть циклічний характер і як правило завершуються передбаченим результатом протягом одного операційного циклу – «проміжком часу між придбанням запасів для здійснення діяльності і отриманням грошових коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації послуг» [2].

Практична реалізація організації операційних бізнес-процесів з надання послуг для споживачів на підприємствах готельного бізнесу передбачає постановку цілей та вирішення ряду завдань, які дозволяють забезпечити відповідні пріоритети їх довгострокового розвитку на ринку.

В загальному вигляді формування системи бізнес-процесів операційної діяльності підприємства готельного бізнесу являє собою сукупність загальних цілей, завдань та засобів їх реалізації, так як показано на рис. 1. Ключовими цілями розробки системи бізнес-процесів операційної діяльності є такі: розширення обсягів діяльності на ринку, отримання необхідного обсягу прибутку та посилення конкурентних позицій. Досягнення наведених цілей має реалізовуватися за рахунок виконання завдань 1-го та 2-го порядку. Основними завданнями 1-го порядку є розробка напрямків удосконалення бізнесу та пошук резервів розширення ринку. Завдання 2-го порядку дозволяють конкретизувати та уточнити завдання 1-го порядку. До них відносяться: оптимізація бізнес-процесів та визначення перспектив удосконалення маркетингу. Усі наведені завдання можуть реалізовуватися як засобами операційного, так і проектного менеджменту. Використання важелів операційного управління є особливо важливим, коли мова йде про напрямки удосконалення використання ресурсів підприємства, пошуку нових можливостей розширення обсягу надання послуг, тощо.

На основі наведених вище сутнісних характеристик формування системи бізнес-процесів операційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу можемо стверджувати, що власне підходи та інструменти досягнення наведених цілей в значній мірі залежать від циклу (фази) розвитку підприємства готельного бізнесу. Варто відмітити, що формування процесу операційної діяльності є вагомим частиною управління готелями. Основні напрямки організації системи бізнес-процесів операційної діяльності на рис. 1.



Рис. 1. Напрямки організації системи бізнес-процесів операційної діяльності

*складено автором на основі [2, 7]

Важливість операційної діяльності як базової економічної складової функціонування готелів визначається її часткою у формуванні доходів підприємств готельного бізнесу (рис. 2).

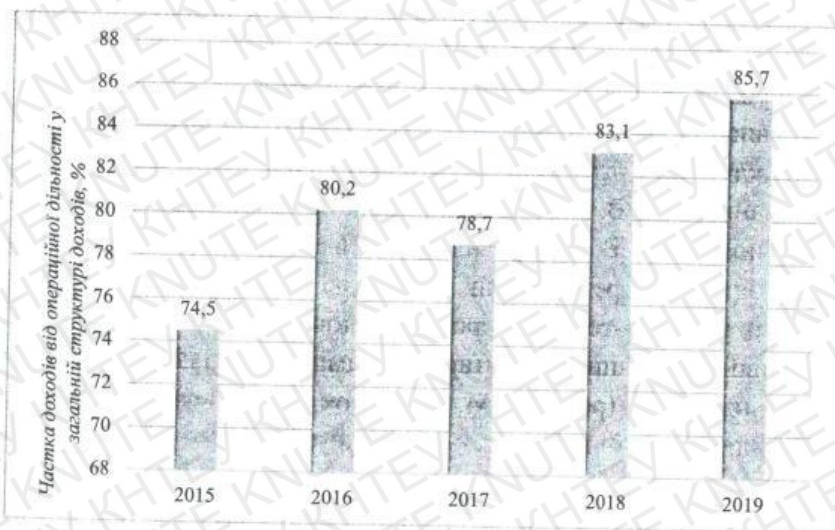


Рис. 2. Динаміка частки операційної діяльності у формуванні доходів готелів в Україні у 2015-2019 рр., %

*складено за даними: [3]

Здійснення операційної діяльності підприємства базується на використанні відповідних операційних ресурсів, до складу основних з яких входять: операційні основні засоби, операційні нематеріальні активи, матеріальні оборотні активи, операційний персонал підприємства. Витрати цих ресурсів у вартісній формі переносяться на вартість виробленої і реалізованої продукції (товари, послуги) і визначаються як «операційні витрати підприємства». Основу цих операційних витрат становить «собівартість реалізованої продукції», яка складається із «виробничої собівартості товарної продукції».

Кінцевою метою операційної діяльності готелю є створення умов для досягнення цілей стратегічного розвитку економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу. Відмітимо, що механізм організації операційної діяльності являє собою комплексний механізм регулювання взаємозв'язку в двох напрямках: взаємозв'язку суб'єкта операційного управління з об'єктом, та методів і важелів кординації бізнес-процесів в рамках гостьового циклу готелю.

Водночас, під терміном «організаційно-управлінська діяльність» можна розуміти: організацію операційної діяльності підприємств; прийняття управлінських рішень з надання послуги; оптимізацію вибору технологічного устаткування і технічних засобів, необхідних для надання послуг необхідного асортименту і забезпечення їх якості; організацію контактної зони для спілкування зі споживачем послуги; підбір співробітників, які мають психологічну стійкість для роботи зі споживачем послуги; знаходження компромісу зі споживачем щодо необхідної якості надання послуги; планування операційної діяльності підприємств, прогнозування розвитку підприємства при зміні асортименту послуг; прогнозування змін на ринку послуг; оцінку виробничих і невиробничих витрат на забезпечення діяльності операційного підприємства [5].

Якість обслуговування складається під впливом системи цінностей і культури споживача, що формують суб'єктивну оцінку готельних послуг. Однак основні компоненти якості готельних послуг закладаються матеріально-технічними факторами їхнього виробництва, реалізації, споживання. Відповідно до цього розробляються і застосовуються класифікації готелів, ресторанів, транспортних засобів, що дозволяє забезпечити стандартний рівень обслуговування. Задоволення стандартного набору вимог до будинків, споруд, інфраструктури, розташування, життєзабезпечення, інтер'єру, основним, додатковим і супутнім послугам, кваліфікації персоналу, рівню комфортабельності певною мірою створює гарантії якості готельного обслуговування [2].

Однак стандартний набір готельних послуг і стандартний рівень обслуговування не можуть цілком гарантувати їхньої якості. Якість аналогічних готельних послуг може змінюватися досить відчутно. Це визначено тим, що споживач (відвідувач) безпосередньо бере участь у операційному процесі, вносячи в нього суб'єктивні елементи. При цьому зменшення впливу суб'єктивного фактора в туризмі, як і в багатьох інших галузях сфери готельних послуг, супроводжується втратою живого людського спілкування, а отже, погіршує якість обслуговування [4].

Природа готельних послуг створює особливу специфіку відносин постачальника і споживача. У туризмі, як і в переважній частині сфери послуг, взаємини економічних агентів (постачальників, споживачів, посередників) будуються за принципом відносного права. На відміну від абсолютного речового права, що дає власнику право володіння, розпорядження, користування річчю (товаром), відносне право створює основу взаємних вимог і зобов'язань сторін [9].

Специфіка готельних послуг розкривається з позицій теорії суспільного блага. Як комплексний набір готельних послуг, так і окремо кожна вхідна в нього послуга може бути оцінена і продана. Купівля готельних послуг приносить користь споживачу на виборчій, конкурентній, основі, що дозволяє визначити їх як приватне виключне право. Разом з тим, послугам готельного бізнесу притаманні властивості суспільного блага завдяки позитивним зовнішнім ефектам. Розвиток готельного бізнесу дає мультиплікативний ефект, роблячи значний позитивний вплив на багато галузей національної економіки, діяльність яких прямо

чи побічно орієнтована на задоволення запитів мандрівників. Створення готельної індустрії, сприяє залученню в економічний оборот природних та інших ресурсів, робочої сили, сприяє збільшенню зайнятості населення.

Отже, операційна діяльність готелю – це комплексний та системний процес організації операційних завдань з надання основних та додаткових послуг на підприємствах готельного бізнесу. Кінцевою метою операційної діяльності готелю є створення умов для досягнення цілей стратегічного розвитку економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу. Відмітимо, що механізм організації операційної діяльності являє собою комплексний механізм регулювання взаємозв'язку в двох напрямках: взаємозв'язку суб'єкта операційного управління з об'єктом, та методів і важелів координації бізнес-процесів в рамках гостювого циклу готелю. Характеристика операційної діяльності підприємств готельного бізнесу розглядається через поєднання ряду бізнес-процесів операційного управління, до яких варто віднести такі: визначення ресурсного забезпечення готелю, обґрунтування технологій обслуговування відвідувачів, формування завдань з просування послуг, забезпечення сервісних функцій (бухгалтерія, управління кадровим розвитком, технічне забезпечення діяльності та організація безпеки, тощо).

Список використаних джерел

1. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
2. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. – №1. – С. 101-106
3. Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: www.gov.ua
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – К. : Літера-Плюс, 2015. – 859 с.
5. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеснікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с
6. Пандяк І. Г. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління / І. Г. Пандяк // Вісник Львівського університету. Серія географічна. – 2018. – № 52. – С. 222-231
7. Пелюх Г. Український готельний бізнес: дефіцит середнього класу і грамотного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news-/301768/ukrayinskyj-gotelnyj-biznes-defitsyt-serednogo-klasu-i-gramotnogo-menedzhmentu>.
8. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
9. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Мінфін України; Наказ, Положення, від 07.02.2013 № 73 [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
10. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>
11. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. – Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОЙКО М. Г.

ДОДАТОК Б

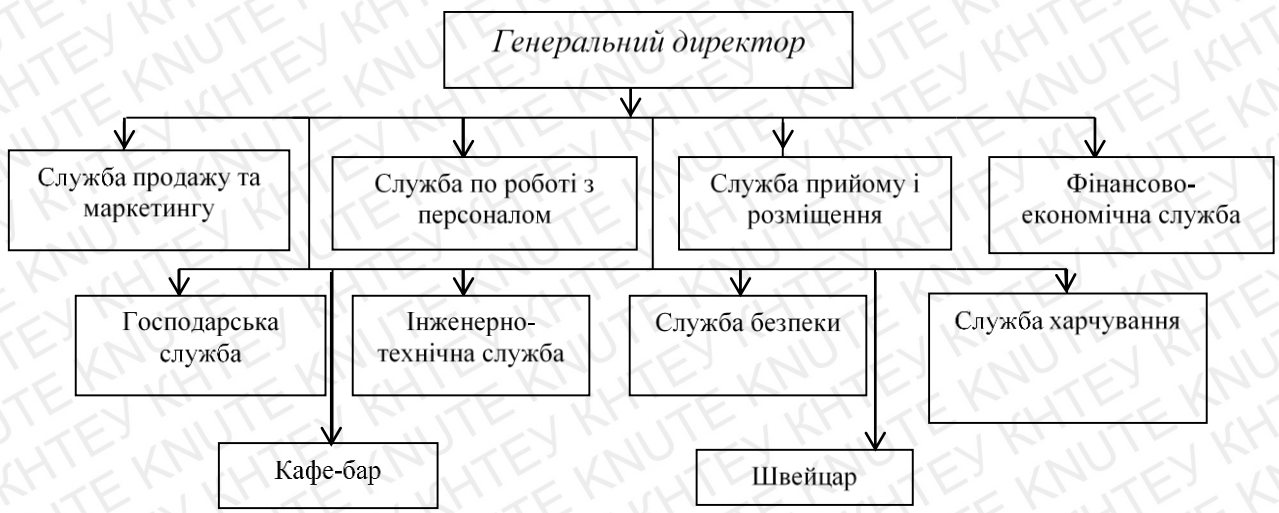


Рис. Організаційна структура управління готелю «Київ», м. Київ

ДОДАТОК В.1

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2020 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Інвест Груп", готель "Київ"		за ЄДРПОУ	39043221
Територія: Україна		за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: вул. Михайла Грушевського, 26/1, м.Київ 01001			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1255	1209
первісна вартість	1001	2529	2449
накопичена амортизація	1002	1274	1240
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44154	40624
Основні засоби:	1010	95944	102053
первісна вартість	1011	165467	172073
знос	1012	69524	70020
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4181	5267
інші фінансові інвестиції	1035	915	883
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	293	108
Відстрочені податкові активи	1045	267	337
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		

Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	147009	150481
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2384	3426
Виробничі запаси	1101	2338	2377
Незавершене виробництво	1102	26	27
Готова продукція	1103	15	13
Товари	1104	6	8
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	48	57
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4563	4150
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	230	244
з бюджетом	1135	3312	2407
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5801	6252
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3851	2123
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	3851	2123
Витрати майбутніх періодів	1170	183	160
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1927	3072
Усього за розділом II	1195	26150	24014
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	173159	174495

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27216	26082
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2880	2663
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	694	672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8537	8348
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		

Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	39327	37765
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	84306	94201
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	84306	94201
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1524	1035
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	8302	6737
за товари, роботи, послуги	1615	25137	21014
за розрахунками з бюджетом	1620	2026	2033
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	357	351
за розрахунками з оплати праці	1630	792	775
за одержаними авансами	1635	226	299
за розрахунками з учасниками	1640	6147	6489
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5015	3796
Усього за розділом III	1695	49526	42529
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	173159	174495

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50599	42951
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28100	22957
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	22499	19994
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4377	4307
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2057	1830
Витрати на збут	2150	7040	6097
Інші операційні витрати	2180	3448	4272
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14331	12102
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	260	290
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	7143	6178
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	118	96

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7330	6118
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1319	741
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6011	5377
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	2521	2318
Витрати на оплату праці	240	14076	13709
Відрахування на соціальні заходи	250	1958	1985
Амортизація	260	1260	1159
Інші операційні витрати	270	609	420
Разом	280	20424	19591

**Керівник
Головний бухгалтер**

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

ДОДАТОК В.2

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Інвест Груп", готель "Київ"	за ЄДРПОУ	39043221
Територія: Україна	за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна	за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.		
Адреса: вул. Михайла Грушевського, 26/1, м.Київ 01001		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1195	1255
первісна вартість	1001	2419	2529
накопичена амортизація	1002	1225	1274
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40127	44154
Основні засоби:	1010	95865	95944
первісна вартість	1011	160089	165467
знос	1012	64224	69524
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		3227	4181
інші фінансові інвестиції	1035	873	915
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	107	293
Відстрочені податкові активи	1045	333	267
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	141727	147009
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2150	2384
Виробничі запаси	1101	2107	2338
Незавершене виробництво	1102	24	26
Готова продукція	1103	12	15
Товари	1104	7	6
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	51	48
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5052	4563
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	216	230
з бюджетом	1135	3861	3312
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4656	5801
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1882	3851
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	1882	3851
Витрати майбутніх періодів	1170	142	183
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1837	1927
Усього за розділом II	1195	21729	26150
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	163456	173159

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26082	27216
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2586	2880
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	652	694
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8105	8537

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	37425	39327
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	80018	84306
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	80018	84306
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1005	1524
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6541	8302
за товари, роботи, послуги	1615	24223	25137
за розрахунками з бюджетом	1620	1974	2026
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	341	357
за розрахунками з оплати праці	1630	752	792
за одержаними авансами	1635	291	226
за розрахунками з учасниками	1640	6268	6147
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	31	
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	4587	5015
Усього за розділом III	1695	46013	49526
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	163456	173159

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42951	40081
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22957	23294
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	19994	16787
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4307	5251
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1830	1418
Витрати на збут	2150	6097	5765
Інші операційні витрати	2180	4272	6433
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12102	8422
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	290	386
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	6178	4037
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	96	27

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6118	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		4744
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	741	854
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5377	4744
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	2318	1939
Витрати на оплату праці	240	13709	13342
Відрахування на соціальні заходи	250	1985	1506
Амортизація	260	1159	969
Інші операційні витрати	270	420	545
Разом	280	19591	18301

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

ДОДАТОК В.3

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Інвест Груп", готель "Київ"	за ЄДРПОУ	39043221
Територія: Україна	за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна	за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.		
Адреса: вул. Михайла Грушевського, 26/1, м.Київ 01001		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1179	1195
первісна вартість	1001	2376	2419
накопичена амортизація	1002	1197	1225
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41485	40127
Основні засоби:	1010	90143	95865
первісна вартість	1011	155464	160089
знос	1012	65320	64224
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3928	3227
інші фінансові інвестиції	1035	859	873
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	275	107
Відстрочені податкові активи	1045	251	333
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	138120	141727
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2025	2150
Виробничі запаси	1101	1986	2107
Незавершене виробництво	1102	22	24
Готова продукція	1103	12	12
Товари	1104	5	7
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	40	51
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4250	5052
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	195	216
з бюджетом	1135	3085	3861
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4929	4656
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3272	1882
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	3272	1882
Витрати майбутніх періодів	1170	156	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зоб'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1637	1837
Усього за розділом II	1195	22861	21729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	160981	163456

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27216	26082
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2824	2586
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	681	652
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8370	8105
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		

Усього за розділом I	1495	39091	37425
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	82119	80018
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	82119	80018
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1494	1005
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	8139	6541
за товари, роботи, послуги	1615	17566	24223
за розрахунками з бюджетом	1620	1986	1974
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	350	341
за розрахунками з оплати праці	1630	776	752
за одержаними авансами	1635	221	291
за розрахунками з учасниками	1640	5985	6268
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	40	31
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3214	4587
Усього за розділом III	1695	39771	46013
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	160981	163456

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40081	33086
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23294	19863
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	16787	13223
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5251	3960
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1418	1246
Витрати на збут	2150	5765	5363
Інші операційні витрати	2180	6433	5344
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8422	5230
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	386	427
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	4037	3428

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	27	93
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	4744	2136
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	854	384
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4744	2136
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

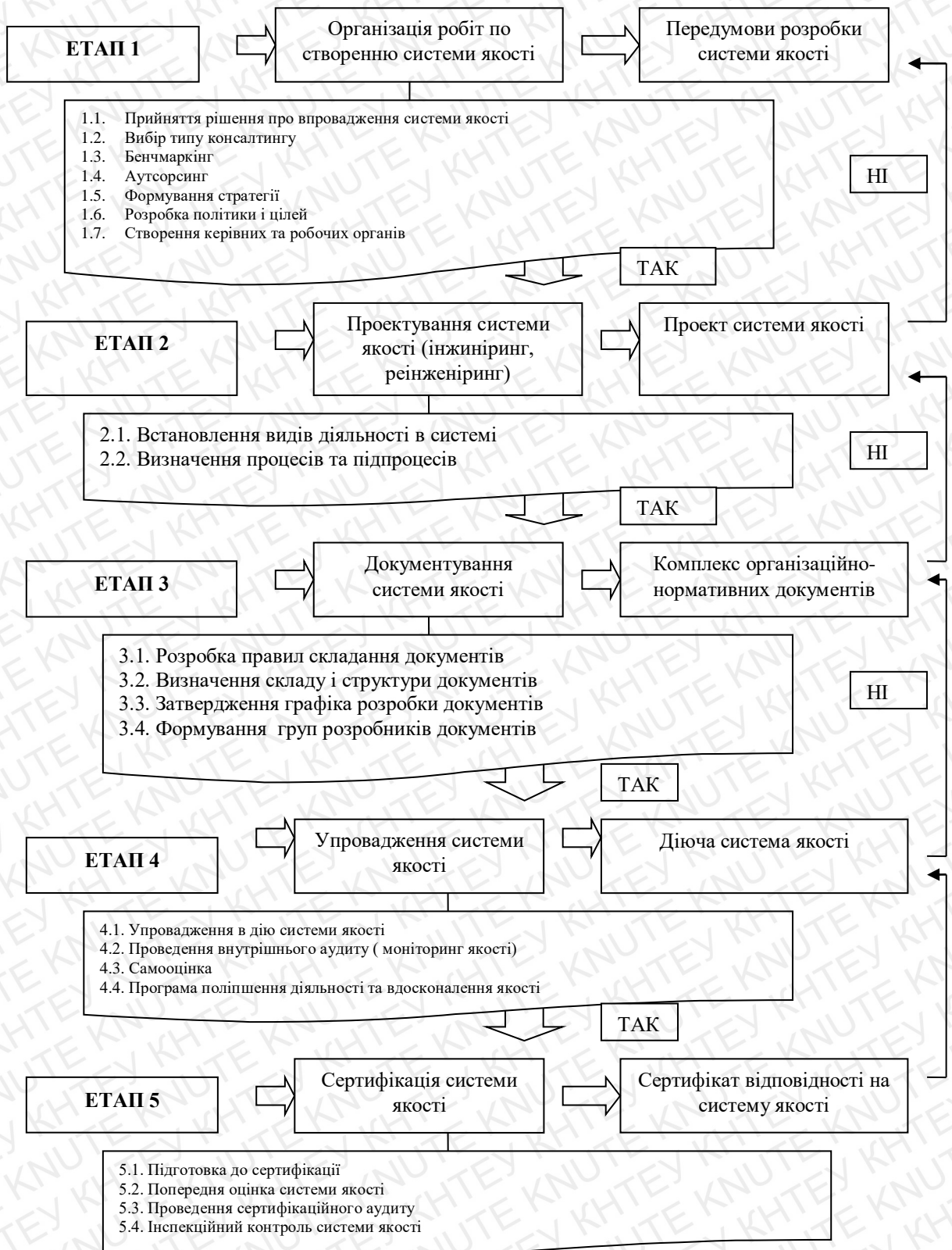
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	1939	1745
Витрати на оплату праці	240	13342	12007
Відрахування на соціальні заходи	250	1506	1356
Амортизація	260	969	872
Інші операційні витрати	270	545	491
Разом	280	18301	16471

**Керівник
Головний бухгалтер**

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

ДОДАТОК Г



Модель формування системи якості послуг в готелі «Київ»