

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ
«БРАТИСЛАВА », М. КИЇВ

Студента 3 курсу, бс групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Белова Дар'я
Федорівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик Марія
Володимирівна

підпис керівника

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

Охріменко
Алла
Григорівна

підпис гаранта

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність
освітня програма

073 «Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Бойко М. Г.
« _____ » 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Беловій Дар'ї Федорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система адміністративного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу «Братислава», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

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

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту готелю

Об'єкт дослідження – процесадміністративного менеджменту готелю

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади адміністративного менеджменту готелю

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика адміністративного менеджменту готелю

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів адміністративного менеджменту готелю

Розділ 2. Напрями удосконалення адміністративного менеджменту готелю

2.1. Імплементация інноваційних методів адміністративного менеджменту готелю

2.2. Ефективність пропозицій покращення адміністративного менеджменту готелю

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	25.01.2022 р.	25.01.2022 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	27.01.2022	27.01.2022
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	29.01.2022

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Белова Дар'я Федорівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади адміністративного менеджменту готелю. Розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади вдосконалення системи адміністративного менеджменту готелю Братислава; оцінено фактори впливу на систему адміністративного менеджменту готелю Братислава. На основі отриманих результатів сформульовано програму впровадження системи адміністративного менеджменту готелю Братислава. Обґрунтовано прогноз результативності впровадження системи адміністративного менеджменту готелю Братислава.

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 _____

Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ.....	9
1.1. АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	9
1.2. ОЦІНКА ПАРАМЕТРІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ....	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ.....	25
2.1. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ.....	25
2.2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОПОЗИЦІЙ ПОКРАЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ.....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Організація діяльності сучасних підприємств передбачає пошук нових сфер раціоналізації та вигідного вкладання ресурсів, здійснення прогресивних господарських комбінацій, орієнтацію на сучасні ринки, створення нових продуктів та системи адміністративного менеджменту. Всі вони націлені на отримання прибутку понад середній рівень та як найповніше задоволення суспільних потреб на основі досягнення успіху і лідерства на ринку.

Сучасна практика ведення будь-якої економічної діяльності свідчить, що підприємства з метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку та формування ефективного плану розвитку повинні дотримуватися основних принципів менеджменту. Саме вдале поєднання принципів, функцій та методів управління дозволить підприємству отримати позитивний фінансовий результат та забезпечити ефективну роботу.

Вагомий внесок у вивчення економічної ефективності і організації в галузі туризму здійснили Г. Алейнікова, І. Балабанов, А. Гайдук, В. Герасименко, В. Гуляєв, М. Долішній, Л. Дядечко, А. Здоров, В. Квартальнее, М. Мальська, Г. Михайліченко, Т. Ткаченко, В. Федорченко, Н. Фоменко, Г. Харічева, А. Чудновський, В. Янкевич та інші.

Вивченню проблем розвитку готельно-ресторанного господарства приділена велика увага вітчизняних вчених, науковців, фахівців, а саме: С. Байлика, Г. Башмачнікова, Г. Бондаренко, Т. Дорошенко, Л. Іванової, Ю. Карягіна, Л. Лукьянової, І. Мініч, Н. П'ятницької.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту готелю.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

– провести діагностику адміністративного менеджменту готелю;

– визначити напрями удосконалення адміністративного менеджменту готелю;

Об'єктом дослідження є процес адміністративного менеджменту готелю.

Предмет дослідження складають аналітичні та практичні засади адміністративного менеджменту готелю .

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу; експертних оцінок; економіко-статистичні та методи порівняння; коефіцієнтний метод; графічні методи.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, міністерств та відомств, матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали первинного обліку та статистичної звітності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава».

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичні основи дослідження.

Ринкова трансформація української економіки не тільки вплинула на характер господарської діяльності, а й кардинальним чином змінила зміст, цільову орієнтацію, принципи, функціональну спрямованість та структуру управління підприємствами готельного бізнесу. В результаті на зміну традиційним поняттям «управлінська діяльність», «керівник» прийшли терміни «менеджмент» і «менеджер», що є, перш за все об'єктивним відображенням глибоких змін у сфері управлінських відносин.

Специфіка менеджменту порівняно з поняттям «управління» передбачає, перш за все, особливу сферу життєдіяльності підприємств, що стосується їх активного функціонування в ринкових умовах. Водночас для менеджменту підприємств готельного бізнесу характерні загальні найбільш значущі методологічні аспекти, пов'язані, в першу чергу, із системним уявленням явищ і процесів, які вивчаються. Поширення системного підходу в економічній науці обумовлено зростаючою необхідністю поглибленого та якісного опису предмету діяльності та досліджень.

Будучи ключовою функцією організаційних, соціальних, технічних та інших систем, управління стає важливим фактором забезпечення їх життєдіяльності. У зв'язку з цим сучасний менеджмент як управління соціально-економічними системами в ринкових умовах придбав виключно важливе значення.

Методи управління є визначальним фактором ефективного вирішення найскладніших і комплексних завдань в готельно-ресторанному бізнесі, а також і в інших галузях. При цьому слід зазначити, що в сучасному світі термін метод означає певну, найбільш раціональну, заздалегідь розроблену послідовність, виконання певних завдань, робіт, рішень.

В системі менеджменту методи займають особливе становище, оскільки вони мають суто практичне застосування. Саме за допомогою методів менеджери в готельно-ресторанному бізнесі впливають на керовані об'єкти для перетворення їх з вихідного стану в бажане.

Методи - це способи здійснення управлінської діяльності, яка являє собою, з одного боку процес реалізації функцій управління, а з іншого, процес впливу на персонал організації з метою активізації його роботи і надання йому творчого, зацікавленого, активного характеру.

Методи управління це способи здійснення керуючого впливу і реалізації цілей управління. За характером дії розрізняють економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та кількісні методи управління (рис.1.1).

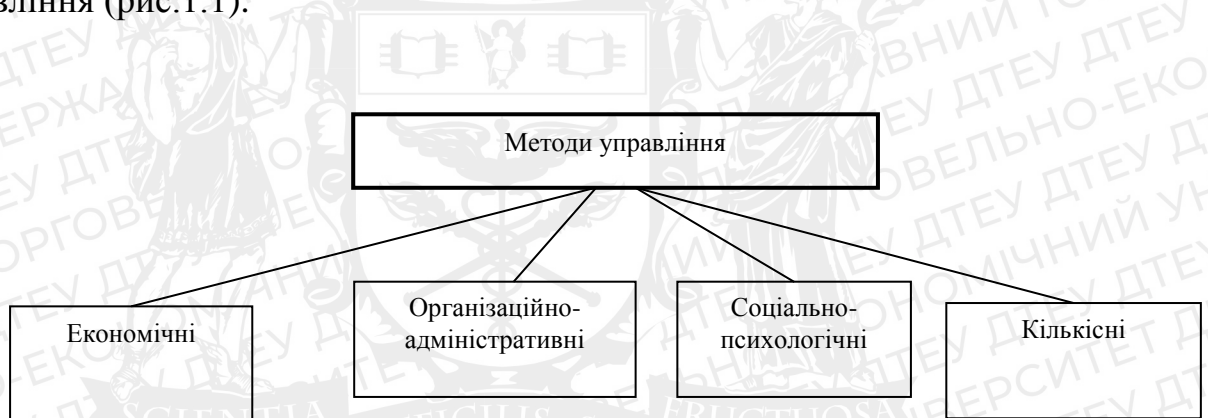


Рис.1.1. Методи управління

Економічні методи управління засновані на дії економічних законів, вони впливають на майнові інтереси організацій і персоналу. До них відносяться: господарський розрахунок, планування, прогнозування, економічний аналіз, економічне обґрунтування, економічне стимулювання і т.ін. Ці методи складають основу економічного управління організаціями готельно-ресторанного бізнесу – рис.1.2.

Організаційно-адміністративні методи управління базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей і управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти в певному порядку.



Рис.1.2. Економічні методи управління

Такі методи діляться на три групи:

1. Організаційно-стабілізуючі - встановлюють довгостроковий зв'язок в системах управління між людьми (концепція управління організацією, організаційна структура управління, штати, інструктування, нормування, регламентування, контроль і нагляд).
2. Організаційно-розпорядчі - забезпечують оперативне управління спільною діяльністю людей і підрозділів (дані методи реалізуються у формі договорів, наказів, розпоряджень, вказівок, постанов).
3. Організаційно-дисциплінарні - призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за виконання обов'язків. До них відносяться правила і норми поведінки працівників і система контролю за їх поведінкою, а також розробка і застосування заохочувальних заходів і мір покарання.

Соціально-психологічні методи управління це способи впливу на поведінку особистості і колективу; на стан і настрої організації; активізації клімату в організації на базі високої моральної культури та глибокої поваги людини і колективу (рис.1.3). У менеджменті соціально-психологічні методи є не тільки моральною категорією управління, а й матеріальною, яка забезпечує прибуток або збиток, так як в господарських організаціях соціально-психологічні процеси, явища і дії прораховуються з точки зору витрат і прибутку, одержуваних від їх застосування. В основі цих методів лежать об'єктивні закони соціального розвитку та закони психології.

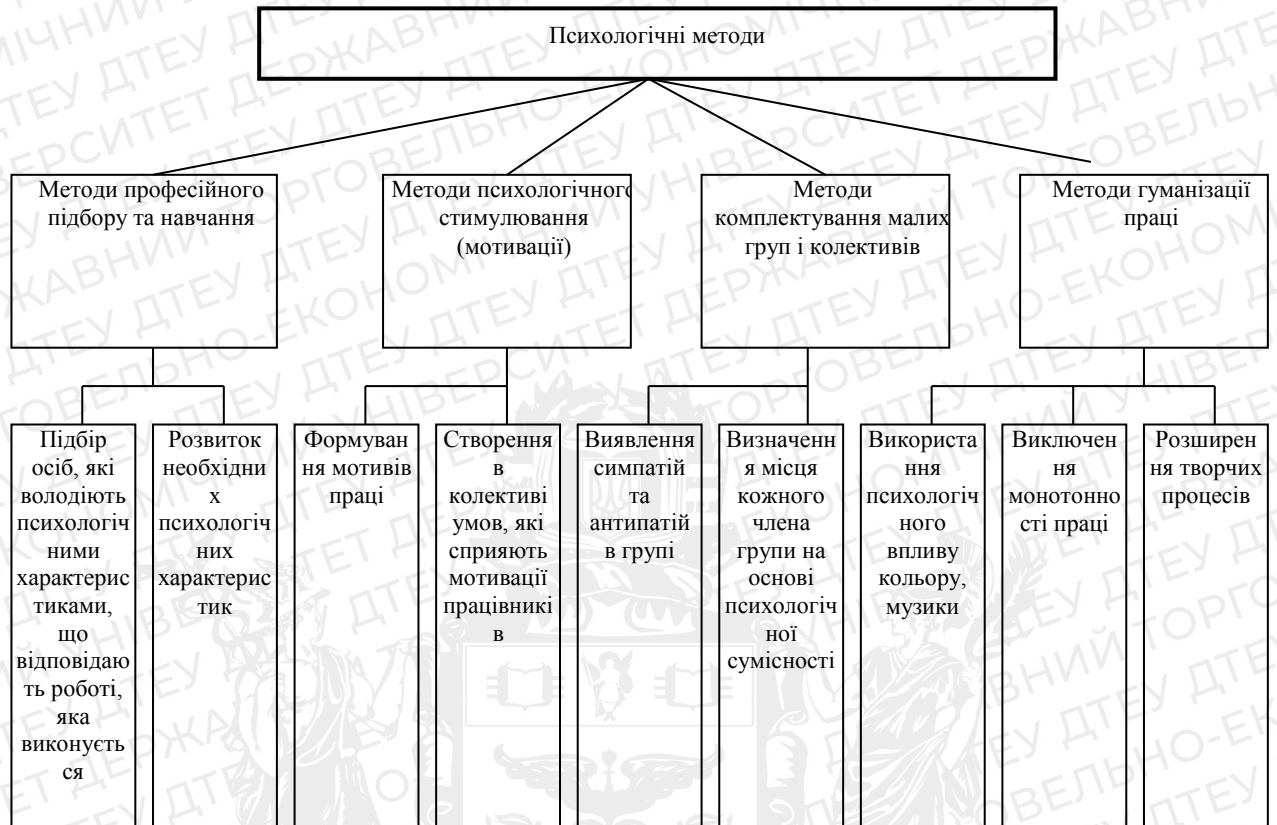


Рис.1.3. Психологічні методи управління

Дані методи управління діляться на дві групи:

1. Соціальні, до яких відносяться соціальне нормування (правила внутрішнього розпорядку, внутрішньо фірмового етикету і т.ін.); соціальне стимулювання колективів і окремих працівників; соціальне регулювання (договори, взаємні зобов'язання, системи відбору, задоволення соціальних потреб) і ін.
2. Психологічні - використовуються з метою гармонізації відносин між членами організації і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них відносяться методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору і навчання працівників.

Кількісні методи управління є «продуктом» кількісного підходу в управлінні і спрямовані на підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Дані методи засновані на математичному апараті і логіці. Завдяки їм, створюється можливість не тільки застосовувати в

дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, а й користуватися кількісними вимірами, що забезпечують достовірність і об'єктивність

Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту не залежить від галузі функціонування підприємства, його розмірів або організаційної структури. При цьому способи реалізації функцій управління (методи менеджменту) варіюються відповідно до організаційної специфіки.

Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту характеризується тим, що вибір відповідних методів та інструментів управління повинен здійснюватися в процесі диференціації управлінських функцій. В цьому випадку в рамках кожної функції необхідно виділити завдання і види діяльності, що підлягають регламентуванню, при цьому повинні бути створені процедури і правила їх виконання.

Управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу вимагає виконання персоналом безлічі різних управлінських робіт.

Функції - це основна категорія управління, в якій об'єднані зміст управлінської діяльності, її принципи та методи. Під функцією менеджменту розуміється чітко окреслене коло питань і завдань, які вирішуються певною посадовою особою або структурними підрозділами апарату управління в процесі управління підприємством.

Функції управління відображають конкретний зміст управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, ланкою управління. Функції менеджменту об'єднують в собі принципи, методи і зміст управлінської діяльності.

Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних завдань взаємодії між окремими підрозділами організації. Завдання визначення основних напрямків розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу і його ресурсного забезпечення вирішується через функцію планування. Завдання налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників -

через функції організації; завдання перевірки виконання і порівняння результатів з плановими показниками - через функцію контролю.

Таким чином, зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках конкретної функції.

Вперше ввів поняття функцій управління А. Файоль. Вони покладені в основу науки управління і мають таке визначення:

- передбачити, тобто передбачити майбутнє і сформулювати програму дії;
- організувати, тобто будувати подвійний - матеріальний і соціальний - організм підприємства;
- розпоряджатися, тобто змушувати персонал належним чином працювати;
- координувати, тобто зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і зусилля;
- контролювати, тобто піклуватися про те, щоб все відбувалося відповідно до встановлених правил і відданим розпорядженням.

Для класифікації функцій управління використовують такі основні ознаки:

- вид управлінської діяльності, що дозволяє відокремити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці;
- спрямованість видів діяльності (на керований об'єкт або на фактори зовнішнього середовища).

Ці ознаки дозволяють виділити універсальні і конкретні функції менеджменту.

Універсальні функції менеджменту (їх частіше називають загальними) визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояви, від виду організації, характеру діяльності, масштабів і т.ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією, вони як би розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою порядку їх виконання.

В теорії менеджменту немає однозначно певної кількості загальних (універсальних) функцій управління. Різні автори розглядають від 5 до 10 і більше загальних функцій менеджменту. На наш погляд, доцільно підійти до питання кількісного визначення загальних функцій менеджменту з точки зору мінімально необхідної достатності.

Основні види діяльності управлінців, які неможливо виключити з переліку життєво-необхідних, фактори, які визначають ефективність функціонування підприємства або організації будь-якої сфери діяльності, - це:

- цілі: реальні, зрозумілі, кількісно і якісно обґрунтовані, взаємно узгоджені в часі та просторі;
- правильно визначені планові орієнтири (напрямки, шляхи, заходи, виконавці, ресурси);
- якісно і своєчасно розроблені, обґрунтовані і оптимальні управлінські рішення;
- організація і координування функціонування виробничої системи;
- стимулювання і мотивація трудової діяльності персоналу;
- оперативний і ефективний контроль за реалізацією планових завдань і рішень, облік і аналіз результатів.

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління підприємством як процес, який складається з серії взаємопов'язаних дій, як загальну суму функцій управління. Виходячи з цього, пропонується виділити шість послідовно реалізованих в часі загальних (універсальних) функцій управління - цикл управління, або, як його називають деякі автори, "коло менеджменту".

Стандартна послідовність реалізації цих функцій така: "визначення мети" - "планування" - "рішення" - "організація" - "мотивація" - "контроль".

Конкретні функції менеджменту (особливі, специфічні) обумовлені горизонтальним поділом праці і визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління. Зміст конкретних функцій управління в різних організаціях відображає специфіку їх діяльності (напрямок діяльності,

спеціалізацію, складність і призначення продукції, що випускається або послуг).

Універсальні і конкретні функції управління відображають один і той же зміст управлінської діяльності. Відмінність в тому, що управлінська діяльність розчленовується на частини (окремі функції) за різними ознаками.

Кожна конкретна функція управління в організації є комплексною за змістом і включає в себе загальні функції, послідовна реалізація яких забезпечує стабільне і ефективне функціонування всієї організації.

1.2. Оцінка параметрів адміністративного менеджменту готелю.

Сучасний 4-зірковий готель «Братислава», розташований у Києві на лівому березі Дніпра.

Повне найменування емітента: Приватне акціонерне товариство "Готельний комплекс "Братислава".

Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство.

Ідентифікаційний код юридичної особи: 04820622.

Місцезнаходження: 02192, Україна, Дніпровський р-н, Київ, Андрія Малишка, буд.1.

Основний вид діяльності: 55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Готель побудовано у далекому 1980 році, і він вже відсвяткував своє 40-річчя. За час існування готелю, в ньому зупинялося багато знаменитих людей – спортсменів, письменників, космонавтів, артистів та музикантів. Як і 40 років тому, двері готелю «Братислава» завжди широко відчинені для відвідувачів.

Розташування – фактор, що має безпосередній вплив на враження від відвідування Києву та вибір готелю. Готель «Братислава» знаходиться в 2 хвилини ходьби від станції метро «Дарниця», звідки всього за кілька хвилин можна доїхати до визначних пам'яток міста: центральної вулиці Хрещатик, Європейської площі, Києво-Печерської Лаври, Мистецького Арсеналу,

Софіївської та Михайлівської площ. Безпосередня близькість до Міжнародного Виставкового Центру (всього одна станція метро) робить готель дуже зручним для відвідувачів та учасників виставок.

Готель пропонує 335 просторих та сучасно оформлених номерів. Всі номери враховують потреби ділових туристів, оснащені сучасною технікою і мають просторі робочі зони. Кімнати забезпечені системою кондиціонування повітря, мають телефонний зв'язок із прямим міським доступом, безкоштовний WI-FI, плоскі телевізори з міжнародними каналами, холодильник/міні-бар, сейф у номері, якісно обладнану ванну кімнату та просторий балкон.

Готель «Братислава» є ідеальним місцем для проведення різноманітних заходів на найвищому рівні. Готель надає повний спектр послуг для проведення конференцій, презентацій, семінарів, ділових зустрічей, банкетів та фуршетів. На першому та другому поверхах готелю знаходяться 10 конференц-залів, у яких можуть розміститися від 14 до 400 осіб.

1. Конференц-зал "Сенатор" на 500 чол. площею 411 кв. м;
2. Конференц-зал "Міленіум" на 180 чол. площею 172 кв. м;
3. Конференц-зал «Конгрес» на 3000 осіб, площею 365 кв.м.;
4. Конференц-зал "Аудиторія" на 120 чол. площею 200 кв. м;
5. Конференц-зал "Парламент" на 60 чол. площею 104 кв. м;
6. Конференц-зал «Форум» на 50 осіб, площею 56 кв. м.;
7. Конференц-зал "Червоний" на 100 чол. площею 127 кв. м;
8. Кімната переговорів на 14 осіб, площа 37 кв. м.;
9. Конференц-зал «Альянс Альфа» на 70 осіб, площею 89 кв. м.;
10. Конференц-зал «Альянс Омега» на 80 осіб, площею 101 кв. м.

Всі зали оснащені сучасним обладнанням, у всіх є кондиціонери та безкоштовний WI-FI. 10 комфортних конференц-залів різної місткості та планування:

Крім того, готель надає повний комплекс послуг ресторанного супроводу заходів: кави-брейки, обіди та вечери, зроблять будь який захід приємнішим та ефективнішим. Затишний ресторан європейського класу на

першому поверсі готелю – дивовижне місце з унікальним дизайном у стилі королівського палацу. Зал розрахований на 350 місць і пропонує страви європейської та української кухні.

Основні переваги готелю «Братислава»:

- 335 комфортабельних номерів різних категорій;
- 10 конференц-залів для проведення різноманітних заходів (можливість розміщення від 14 до 400 осіб);
- ресторан здатний прийняти одночасно до 350 осіб;
- якісний сервіс та розумні ціни;
- безкоштовний Wi-Fi;
- електронна система безпеки у номерах;
- близькість до метро та Міжнародного Виставкового Центру, до центру міста та великих торгових центрів;
- платний паркінг, що охороняється.

Основні показники діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» за 2018-2020 рр. наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Основні показники (економічний паспорт) діяльності
ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» за 2018-2020 рр.**

№	Показники	2018	2019	2020	Темп роста,%	
					2019/2018	2020/2019
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	20838	27379	16900,2	131,39	61,73
2.	Чисельність працівників	17	23	26	135,29	113,04
3.	Середній капітал підприємства	125895	126620	129911	100,58	102,60
4.	Собівартість реалізованих послуг	19107	31598	15551,1	165,37	49,22
5.	Фінансовий результат до оподаткування	-7087	-4301	-2490,3	60,69	57,90
6.	Чистий прибуток	-7087	-1301	-2490,3	18,36	191,41

Чисельність персоналу підприємства в 2020 р. збільшується на 3 особи.

Середній загальний капітал збільшився на 3291,5 тис.грн. порівняно з 2019 роком і становив 129911 тис.грн.

У фінансовому результаті до оподаткування в 2020р. спостерегаються незначні позитивні зміни порівняно з 2019 р. – зменшення збитків на 42,1%, або на 1810,7 тис.грн.

У готелі «Братислава» в процесі забезпечення його діяльності використовуються наступні методи управління:

- економічні при формуванні економічних показників діяльності готелю та формуванні системи оплати праці;
- організаційно-адміністративні – при формуванні системи організаційно – розпорядчих документів: наказів, розпоряджень;
- соціально-психологічні - при формуванні системи мотивації та стимулювання персоналу готелю.

Також в процесі забезпечення системи управління готелем «Братислава» виконуються наступні принципи менеджменту:

1. Принцип досягнення високої економічної ефективності. Реалізації цього принципу здійснюється в процесі планування діяльності та організації поточної роботи..

2. Принцип матеріального та морального стимулювання. Цей принцип реалізується в процесі формування системи мотивації персоналу підприємства.

3. Принцип єдиноначальності та колегіальності.

4. Принцип науковості реалізується в процесі організації планування діяльності та організації поточної роботи..

5. Принцип підготовки та розстановки кадрів. Реалізація цього принципу покладено на кадрові служби.

6. Принцип відповідальності. Для кожної посади розроблено посадові інструкції, які визначають права, обов'язки та міру відповідальності працівників.

7. Принцип наступності господарських рішень. Рішення, які приймаються в готелі мають поступовий характер та враховують результати реалізації попередніх рішень.

9. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним. Реалізація цього принципу забезпечується в процесі формування корпоративної культури готелю.

10. Принцип економічності та ефективності реалізується в процесі організації планування діяльності та організації поточної роботи.

Організаційна структура управління готельного комплексу “Братислава” та показана на рис. 1.4.

Організаційна схема може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління готелю. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися залежно від їхньої кваліфікації і чисельного складу.

Організаційна структура готелю загалом будується таким чином. До ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій. їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління готелю стоять власник та генеральний директор.

Розподіл завдань, визначення повноважень і обов'язків, а також взаємини між співробітниками готелю можна побудувати на персональній і неформальній основі.

Але більшість готелів вимагають певної структури, за допомогою якої розподіляються і координуються міжособистісні відносини. У великих готелях існує необхідність в акуратно складеній і цілеспрямованій організаційній структурі.



Рис. 1.4 Організаційна структура управління готелю "Братислава"

Організаційна структура готелю визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, та іншими факторами. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. За характером виконання трудових функцій персонал готелю поділяється на робітників та службовців. Робітники безпосередньо надають послуги. До робітників відноситься і молодший обслуговуючий персонал готелю - двірники, прибиральниці тощо. Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління підрозділами готелю, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Вони відносяться до осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп.

Для визначення впливу факторів макросередовища на діяльність готелю "Братислава" виконаємо аналіз факторів зовнішнього ділового середовища, щодо означеної галузі із застосуванням інструменту PEST-аналізу табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

PEST-аналіз діяльності готелю "Братислава"

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Надмірна політизація суспільства	0,1	1	0,1	1. Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
2. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ)	0,2	3	0,6	2. Зниження доходів населення	0,2	5	1,0
3. Стратегія розвитку міста як туристичного центру	0,3	4	1,2	1.3. Зростання безробіття	0,1	3	0,3
4. Недосконала законодавча та податкова база	0,1	4	0,4	4. Нестабільний курс гривні	0,2	3	0,6
5. Відсутність ефективного державного регулювання галузі	0,1	4	0,4	5. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних	0,1	4	0,4
6. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у галузь	0,1	3	0,3	6. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,1	3	0,3
Всього	0,9	19	3,0	Всього	0,9	22	2,6

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Зниження рівня освіти населення	0,1	1	0,1	1. Науково технічний прогрес в сфері готельного бізнесу	0,2	5	1,0
2. Вимоги, щодо якості готельних послуг	0,1	1	0,1	2. Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,2	4	0,8
3. Низька престижність праці у готельному бізнесі	0,1	3	0,3	3. Досить низька інноваційна активність готельних підприємств	0,2	3	0,6
4. Зменшення чисельності працівників у готельному бізнесі	0,4	4	1,2	4. Державна туристична політика	0,2	4	0,8
5. Недооцінка ролі готельних підприємства як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,3	4	1,2	5. Послуги, які надаються не завжди відповідають світовим стандартам	0,2	4	0,8
6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	0,1	3	0,3				
7. Зниження привабливості праці в сфері виробництва	0,1	1	0,1				
8. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	0,1	1	0,1				
Всього	1,3	18	3,4		1,0	20	4,0

За даними сформованими в табл. 1.2, бачимо, що готель "Братислава" переживає непрості часи, адже має ряд недоліків в кожному з представлених факторів у табл. 1.2.

Основними загрозами на для готелю «Братислава» виступають застарілість обладнання, низька якість послуг, низький контроль фінансової звітності від діяльності, низька рентабельність продажу послуг.

Але, перспективи розвитку готельного бізнесу в м.Київ визначаються наявними стратегічними планами відносно розвитку міста, як адміністративного та туристичного центру. Тому слід здійснювати формування та подальше впровадження на підприємстві антикризових стратегій зростання для подолання тих кризових явищ, які виявлено.



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

2.1. Імплементация інноваційних методів адміністративного менеджменту готелю.

Формування стратегії розвитку готелю, яка необхідна для визначення напрямку впровадження інноваційних рішень в готелі "Братислава" проведемо на основі ключових факторів, що характеризують середовище готелю "Братислава" та обернемо стратегію його розвитку.

Для аналізу достатньо використати по 3 ключові фактори. Бальна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється за 10-бальною шкалою відносно середньогалузевих показників та стратегічно важливих конкурентів – рис.2.1

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (STRENGTHS – S)	Слабкі сторони (WEAKNESSES – W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. досвід роботи готелю на ринку 2. відома торгова марка для споживачів (бренд) 3. сформовані зв'язки з контрагентами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. невисока частка послуг на внутрішньому ринку; 2. недостатня ємність внутрішнього ринку; 3. висока вартість для середнього споживача
Зовнішнє середовище	
Можливості (OPPORTUNITIES – O)	Загрози (THREATS – T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. розширення ринку за рахунок розширення асортименту 2. збільшення продажів за рахунок появи нових послуг 3. збільшення супутніх послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. падіння попиту за рахунок інфляції 2. політична нестабільність 3. недостатня законодавча забезпеченість галузі

Рис.2.1. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності готелю "Братислава"

Найбільш значимими факторами, які визначають сильні сторони підприємства є

- досвід роботи товариства на ринку;
- відома торгова марка.

Найбільш значимими факторами, які визначають слабкі сторони підприємства є:

- частка послуг на внутрішньому ринку;
- недостатня ємність внутрішнього ринку.

Найбільш значимими факторами, які визначають можливості розвитку товариства є:

- розширення ринку за рахунок розширення асортименту;
- збільшення продажів за рахунок появи нових послуг.

Найбільш значимими факторами, які визначають загрози підприємства є:

- падіння попиту за рахунок інфляції ;
- недостатня законодавча забезпеченість галузі.

На основі проведеного аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства готелю "Братислава", визначено можливості та загрози розвитку підприємства.

Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Реалізація даної стратегії можлива за умови впровадження інноваційних рішень.

Інновації в готелі «Братислава» з'являються регулярно. Головні завдання: залучення нових клієнтів та утримання вже відвідали раніше готель людей.

Впровадження нових технологій, які раніше не використовувалися може бути ускладнене небажанням власника, великою вартістю поновлення, труднощами з адаптацією справи до оновлень.

Інноваційні технології та рішення в готелі «Братислава» повинні або покращувати якість задоволення вже існуючої потреби гостей, або

створювати нову послугу, що задовольняє бажання, які раніше не задовольняла.

Існує кілька цілей інноваційної діяльності в готелі «Братислава»:

- розробляються і впроваджуються нові продукти для туристів;
- вводяться в експлуатацію сучасні технічні пристрої.

Інноваційні технології в готельному бізнесі необхідні для збільшення прибутку, одержуваної власником. Такі рішення дозволяють залучити в готелі «Братислава» більшу кількість відпочиваючих, викликати інтерес у тих груп населення, які в минулому не зверталися до послуг готелю.

Крім того, подібні поновлення потрібні, щоб не дати конкурентам переманити постійних гостей. Для користувачів введення нових рішень теж приносить користь, оскільки задовольняє будь-які їхні бажання, потреби.

Даний вид інвестицій дозволяє поліпшити якість обслуговування в готелі «Братислава». Доведеться витратити гроші на придбання обладнання або навчання персоналу. Однак в майбутньому потік відпочиваючих збільшиться, більше стане виручка, витрати окупляться.

Більш зручним в готелі «Братислава» можна зробити бронювання номерів. Можливість вибрати номер і оплатити проживання в ньому може надаватися в інтернеті.

Спеціальна система резервування дозволить вибрати відповідну кімнату, часовий проміжок, визначить ціну.

Крім того, може бути зручна можливість на деякий час закріпити за собою номер, відклавши оплату на більш пізній термін.

Вигоду приносить і створення спеціальних номерів, передбачених для сну. Приміщення можуть бути невеликими. У них є комплекс пристосувань, що сприяють сну: можливість прийняти ванну з ароматичними маслами, спеціальні музичні композиції, заспокоює нервову систему освітлення.

Підвищити ефективність системи управління в готелі «Братислава» допомагають програми, для комп'ютерів.

До спеціальної мережі, що містить всі необхідні дані, підключають кожного співробітника. Це дозволяє отримати доступ до інформації тоді,

коли виникає потреба, своєчасно відреагувати на будь-які зміни, що стосуються продажів, бронювання.

Управління електрикою також стало хорошим нововведенням. Подача електроенергії в номер припиняється, коли картку дістають зі спеціальної ніші. Це дозволяє не тільки економити, але і запобігати пожежі, псуванню техніки, які можуть виникнути через неухважність відпочиваючих.

Для користувачів iPhone розроблено спеціальний додаток, що дозволяє відкривати двері номера.

Корисні і спеціальні дзеркала, що транслюють прогноз погоди.

Для покращення обслуговування клієнтів готелю, вважаємо за доцільне впровадити новий вид послуг – унікальну послугу з доставки багажу на рейси авіакомпаній, яка покликана суттєво підвищити рівень комфорту мандрівників (послуга з доставки багажу BagsPorter).

Подібні сервіси вже успішно зарекомендували себе в Америці, Великобританії та ОАЕ, в зв'язку з чим було прийнято рішення про запуск в Запоріжжі. Готель «Братислава» може бути першим готелем, який планує активно надавати і розширювати цю послугу.

Суть послуги полягає в тому, що, роблячи чек-аут з готелю, гість може замовити доставку свого багажу в аеропорт, істотно заощадивши тим самим час і сили, адже у нього не буде необхідності повертатися в готель, щоб забрати валізи перед поїздкою в аеропорт - гість може спокійно завершувати свої справи в місті або гуляти.

Творці сервісу передбачили всі нюанси - від страхівки багажу і забезпечення безпеки перевезення до перевірки на наявність заборонених до провезення речовин і упаковки сумок в спеціальні дизайнерські чохла. Мандрівник може бути впевнений, що його багаж прибуде в аеропорт вчасно, в цілості й схоронності, у відповідності з усіма вимогами.

Для збільшення кількості клієнтів готелю, доцільно прийняти участь у системі бронювання авіа-квитків та готельних послуг за допомогою порталу “It- Tour”. Номерний фонд готелю приймає участь в процесі бронювання, яку використовують тероператори туристичного ринку.

Інформаційна система для туроператорів надає наступні функції:

1. Можливість за лічені хвилини донести до більшої частини кінцевих точок продажів України свої спеціальні пропозиції.
2. Можливість за лічені хвилини донести до кінцевих споживачів України свої спеціальні пропозиції через виносні модулі пошуку турів, розташовані на сайтах тур агентств.
3. Встановити на своєму сайті пошуковий модуль з фільтром за своїми пропозиціями.
4. Виділити в результатах пошуку в системі свої базові готелі з можливістю надання їх розширених описів для збільшення продажів в ці готелі.
5. Виділити в результатах пошуку готелі, в яких здійснюються бонусні або акційні програми з можливістю надання повних описів цих програм.
6. Отримати можливість іміджевого і комерційного контакту зі своєю цільовою аудиторією за допомогою розміщення інформації на банерах головної сторінки (300 * 250 px - 2 банера до авторизації та 468 * 200 px - 2 банера після авторизації в системі).
Це унікальна можливість розмістити необмежену кількість банерів в ротатії, сповістивши свою цільову аудиторію про всі програми, які здійснює туроператор.
7. Динамічне управління блоком "Кращі пропозиції туроператорів", розташованим на головній сторінці системи після авторизації, що складається з логотипу оператора і 6-ти варіантів відпочинку (обмежена 3-ма блоками).
8. Можливість "підйому" пропозицій туроператора в результатах пошуку по країні на верхні позиції з метою звернути увагу цільової аудиторії на ці варіанти відпочинку (обмежена 1-ю позицією, виділеною кольором).
9. Розміщення контекстних оголошень над результатами пошуку турів, націлених по країні (брендування результатів пошуку).
10. Брендування форм пошуку турів.
11. Брендування турів "В останню хвилину".

12. Брендунання сторінки інфотурів.

Основна маса замовлень здійснюється агентствами безпосередньо у туроператорів (за статистикою в середньому 88 - 95%). Цей відсоток особливо високий у разі реалізації можливості переходу туроператора в режим онлайн з результатів пошуку турів в системі.

Крім того, близько 60% відсотків операцій пошуку (1 700 000 на 01.08.2018) відбувається безпосередньо туристами через виносні модулі, розміщені на сайтах турагентств.

При цьому, пропозиції туроператора, розміщені в системі також беруть участь в цих пошуках і також бронюються в системах туроператорів.

Для того, щоб розмістити цінові пропозиції туроператора і здійснювати їх підтримку, необхідно:

1. Провести аналіз формату надання даних туроператором і виготовити конвертер цих даних.
2. Написати таблицю відповідностей між назвами готелів, типами номерів, видами розміщень, які використовуються туроператором і нормованими назвами цих параметрів, використовуваних в системі. В таблиці відповідностей більше 25 000 готелів, кожен з яких має до 19 варіантів назв.
3. Провести первинне завантаження всіх пропозицій туроператора в систему.
4. Відпрацювати помилки, що виникли при первинному завантаженні, і, при необхідності, провести вторинне завантаження.
5. Понад 100 разів на добу перевіряти наявність нових пропозицій, зупинок продажів і місць на перевезення в системі туроператора, а в разі наявності змін, здійснювати їх завантаження і конвертацію в необхідний формат.
6. Здійснювати моніторинг актуальності пропозицій і, в разі виявлення помилок, повідомляти про це туроператору.

7. Здійснювати моніторинг роботи серверного обладнання, нарощувати його продуктивність, забезпечувати надійну роботу цього обладнання і захист його від несанкціонованого втручання.

8. Підтримувати достатній Інтернет канал для безперервного обміну даними з системою.

9. Забезпечувати поточне функціонування системи і комфортну роботу всіх її користувачів.

10. Забезпечувати безперервну роботу всіх виносних модулів пошуку, розташованих на сайтах турагенцій в частині коректного показу цінкових пропозицій туроператора.

2.2.Ефективність пропозицій покращення адміністративного менеджменту готелю.

Для покращення процесів адміністрування в готелі «Братислава» пропонується до впровадження автоматизована система управління jSolutions, яка дозволяє вести комплексний контроль усіх бізнес-процесів закладу. Однією з основних переваг програми для готелів jSolutions є інтеграція з іншими модулями, а саме:

– з модулем jSolutions для автоматизації ресторану, кафе, бару – для замовлення харчування в номер готелю;

– з модулем jSolutions для клубів різного спрямування (розважальний, спортивний, фітнес, SPA, дитячий) – для нарахування оплати за використання додаткових послуг у рахунок за проживання.

Функціональні особливості хмарної системи jSolutions для ведення готельного бізнесу:

1. Управління номерним фондом. Створення номерного фонду готелю передбачається за типами: хостел (ліжко-місце) або готельний номер повністю. Формування структури за поверхами, приміщеннями, графічним розташуванням номерів готелю на схемі.

Мається можливість додавання характеристик для кожного номера у вигляді переліку меблів та обладнання із зазначенням вартості. Для кожного номера можливе додавання різних опцій щодо графіка прибирання, необхідних товарів у номері або міні-барі.

2. Налаштування тарифів. У розділі тарифи можна настроювати ціни відповідно до сезону, кількості гостей, кількості додаткових місць. Вказувати перелік доступних схем харчування та додаткових послуг. Крім стандартних тарифів, можна створювати тарифи зі знижками для певних категорій номерів або при поселенні на певний період або дату.

3. Управління завантаженням номерів. Розділ даних про місця дозволяє відобразити поточний стан по всьому номерному фонду готелю. Наявність місць на вибраній період та календар завантаження з графічним відображенням у межах місяця. Процес бронювання номерів здійснюється із зазначенням усіх доступних для роботи тарифів, особистих даних про гостя, а також номерів рейсів та передбачуваного часу заїзду та виїзду. Поселення клієнта можливе як за бронею, так і без неї. Для швидкого введення даних про клієнта можна використовувати сканер паспортів.

4. Інтеграція з Channel Manager. Channel Manager YieldPlanet - це агрегатор, понад 400 міжнародних каналів продажу таких як: booking, hotels24, dobovo, hotel360, airbnb для готелів, пансіонатів та баз відпочинку. Завдяки інтеграції з модулем «Готель» jSolutions всі канали продажів будуть в одному місці та дані про бронювання не потрібно переносити в програму управління готелем вручну. Система сама синхронізує дані з Channel Manager YieldPlanet та відобразить їх у шахівниці готелю.

5. Управління комунікаціями із клієнтом. У системі є можливість роботи із побажаннями, запереченнями, скаргами клієнта через механізм рекламацій. Клієнт може залишити заявку на: будильник у призначений час, виклик таксі (до часу виїзду), сніданок у номер або хімчистку одягу.

6. Планування обслуговування. Для своєчасного обслуговування номерів та оптимальної завантаженості персоналу в системі є можливість

вказівки планового та фактичного часу прибирання із зазначенням переліку товарів, що поповнюються, для міні-бару.

7. Звіти та аналітика. Формування звітів, облік безготівкових платежів за рахунками клієнтів, аналіз взаєморозрахунків, виставлення рахунків, контроль оплати/передоплати, формування звітів про фінансову діяльність готелю, доступ до архіву рахунків, зведення наданих послуг.

Особливості системи автоматизації готелів jSolutions:

- єдина база даних для будь-якої кількості готелів та корпусів;
- облік завантаження номерного фонду;
- розрахунки з контрагентами та гостями;
- система лояльності для клієнтів (дисконтні, подарункові картки);
- прийом різних видів оплати: готівка, картка, дисконтна картка;
- формування завдань на прибирання приміщень, планування та контроль виконання робіт;
- інтеграція системи із сайтом готелю;
- можливість роботи із використанням web-інтерфейсу;
- інтеграція із електронними замками, турнікетами, шлагбаумами;
- використання електронного ключа (брелок, картка, браслет);
- підтримка користувачів здійснюється по всій Україні.

Автоматизовані системи управління в готелях умовно поділені на back-office та front-office. Це дозволяє розмежувати доступ до інформації та налаштувати зручну роботу всього персоналу.

Адміністратору зручно працюватиме на ресепшен, де в єдиному інтерфейсі зібрано весь необхідний функціонал:

- аналіз всього номерного фонду; реєстрація гостей із занесенням до клієнтської бази анкетних даних;
- надання стандартних та додаткових послуг (ресторанне обслуговування, сніданки, послуги пральні, паркування, замовлення таксі, високошвидкісний інтернет) з можливістю поєднувати їх з основним рахунком за проживання, фіксувати передоплату за проживання.

Бронювання номерів або місць з урахуванням додаткових побажань гостя, скасування броні, аналіз завантаження на майбутній період та розрахунки з гостями за допомогою хмарної системи jSolutions стануть оперативнішими та простішими.

Керівнику готелю «Братислава» буде легко організувати роботу всього персоналу — в системі закладено можливість організації схем та змін роботи: призначення адміністраторів змін, видача карток ресепшністам з налаштованим обмеженням прав доступу.

Система дозволяє:

- вести облік готівки за всіма обробленими чеками з вибіркою статистики за певним касиром;
- зберігати інформацію про поточний баланс грошей у касі;
- здійснювати видачу та прийом готівки;
- друкувати звіти щодо операцій, які були відпрацьовані.

Інтеграція системи можлива з будь-яким POS-обладнанням: касові апарати, термінали для оплати картою, чекові принтери, сканери штрих-кодів, POS-термінали та інші.

Модуль інтегрований з ПРРО jSolutions.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення організації адміністративного менеджменту за наступним алгоритмом. Для визначення розміру економічного ефекту розрахуємо планові показники діяльності підприємства.

Побудуємо прогнозований звіт про фінансові результати ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава», діяльність якого підлягала аналізу. При цьому, врахуємо наступні припущення:

- середньорічний темп росту доходів підприємства буде становити - 20 % (за умови скорочення антикарантинних заходів в країні);
- суму витрат, які включені до собівартості реалізованої продукції, у розрахунок на 1 грн. виручки від реалізації підприємство має можливість знизити у наступному році з 92 коп. до 80,0 коп. за рахунок до впровадження автоматизована система управління jSolutions.

Прогнозований звіт про фінансові результати підприємства наступний рік надано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прогнозований звіт про фінансові результати ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава», тис. грн

Статті	Звіт	Зміни	Прогноз
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16900,2	Зростання на 20%	20280,24
Інші операційні доходи	43,2		51,84
Інші доходи	1793,5		2152,2
Разом доходів	18736,9		22484,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15551,1	Зменшення до 80 коп на 1 грн доходу	16224,192
Інші операційні витрати	5676,1		5070,06
Інші витрати	0		0
Разом витрат	21227,2		21294,252
Фінансовий результат до оподаткування	-2490,3	Розрахунок	1 190
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Чистий фінансовий результат	-2490,3	Розрахунок	1 190

Розрахунки можуть бути проведені і з використанням регресійного аналізу за допомогою відповідного програмного забезпечення. Наприклад, можна скористатися майстром діаграм у середовищі MS Excel.

За нашими розрахунками підприємство під впливом прийнятих заходів має можливість у прогнозованому році значно збільшити прибутковість своєї діяльності до 119, тис. грн.

Збільшення прибутку планується на:

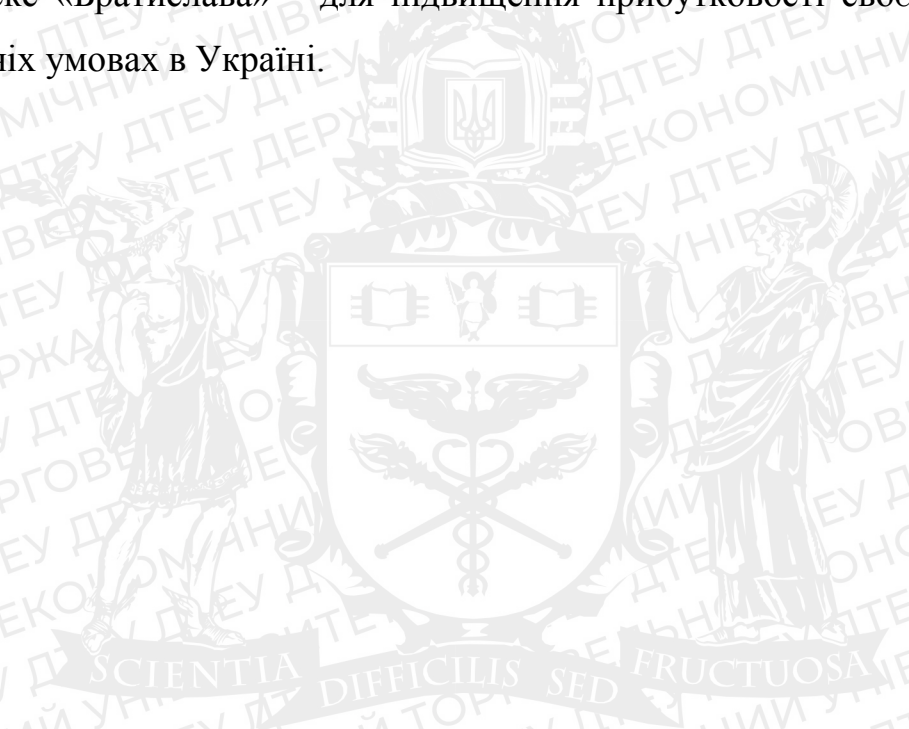
$$\Delta\P=1190-(-2490,3)=3680,3 \text{ тис.грн.}$$

Витрати, які пов'язані з придбанням та до впровадженням автоматизована система управління jSolutions складаєть 124 тис.грн.

Економічна ефективність запропонованих заходів складає :

$$E=1190*100/124=95,9\%$$

Запропоновані заходи можуть використовуватися ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» для підвищення прибутковості своєї діяльності в нинішніх умовах в Україні.



ВИСНОВКИ

Специфіка менеджменту порівняно з поняттям «управління» передбачає, перш за все, особливу сферу життєдіяльності підприємств, що стосується їх активного функціонування в ринкових умовах. Водночас для менеджменту підприємств готельного бізнесу характерні загальні найбільш значущі методологічні аспекти, пов'язані, в першу чергу, із системним уявленням явищ і процесів, які вивчаються. Поширення системного підходу в економічній науці обумовлено зростаючою необхідністю поглибленого та якісного опису предмету діяльності та досліджень.

Методи управління є визначальним фактором ефективного вирішення найскладніших і комплексних завдань в готельно-ресторанному бізнесі, а також і в інших галузях. При цьому слід зазначити, що в сучасному світі термін метод означає певну, найбільш раціональну, заздалегідь розроблену послідовність, виконання певних завдань, робіт, рішень.

Управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу вимагає виконання персоналом безлічі різних управлінських робіт.

Функції управління відображають конкретний зміст управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, ланкою управління. Функції менеджменту об'єднують в собі принципи, методи і зміст управлінської діяльності.

Менеджмент має власний механізм, який орієнтований на вирішення конкретних проблем взаємодії при реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально - психологічних завдань, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства, організації готельно-ресторанного бізнеса.

Механізм менеджменту, в свою чергу, складається із загальної технології і функцій організаційного управління як основи менеджменту і економічного механізму.

Сучасний 4-зірковий готель «Братислава», розташований у Києві на лівому березі Дніпра.

Готель пропонує 335 просторих та сучасно оформлених номерів. Всі номери враховують потреби ділових туристів, оснащені сучасною технікою і мають просторі робочі зони. Кімнати забезпечені системою кондиціонування повітря, мають телефонний зв'язок із прямим міським доступом, безкоштовний WI-FI, плоскі телевізори з міжнародними каналами, холодильник/міні-бар, сейф у номері, якісно обладнану ванну кімнату та просторий балкон.

Крім того, готель надає повний комплекс послуг ресторанного супроводу заходів: кави-брейки, обіди та вечері, зроблять будь який захід приємнішим та ефективнішим. Затишний ресторан європейського класу на першому поверсі готелю – дивовижне місце з унікальним дизайном у стилі королівського палацу. Зал розрахований на 350 місць і пропонує страви європейської та української кухні.

Діяльність готелю в останні три роки є не достатньо ефективною, оскільки діяльність готелю є збитковою, але у фінансовому результаті до оподаткування в 2020р. спостерегаються незначні позитивні зміни порівняно з 2019 р. – зменшення збитків на 42,1%, або на 1810,7 тис.грн.

Для визначення впливу факторів макросередовища на діяльність готелю "Братислава" виконано аналіз факторів зовнішнього ділового середовища, щодо означеної галузі із застосуванням інструменту PEST-аналізу.

На основі проведеного SWOT аналізу було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства готелю "Братислава", визначено можливості та загрози розвитку підприємства.

Найбільш оптимальною для підприємства є стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Інновації в готелі «Братислава» з'являються регулярно. Головні завдання: залучення нових клієнтів та утримання вже відвідали раніше готель людей.

Впровадження нових технологій, які раніше не використовувалися може бути ускладнене небажанням власника, великою вартістю поновлення, труднощами з адаптацією справи до оновлень.

Для покращення процесів адміністрування в готелі «Братислава» пропонується до впровадження автоматизована система управління jSolutions, яка дозволяє вести комплексний контроль усіх бізнес-процесів закладу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.- екон. ін-т Київ. нац. торг-екоп. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2018. 322 с.
2. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с.
3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 312 с.
4. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 360 с.
5. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
6. Палеха Ю, Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2019. 528 с.
7. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2019. 237 с.
8. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум. навчальний посібник К. : Київський університет. – 2020. 185 с.
9. Кузьмін О. Є. Инновационный менеджмент сложных социально-экономических систем: монографія / О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк. – Dnipropetrovsk: Монолит, 2016. – 400 с.
10. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху [Монографія]. К. : Центр навчальної літератури, 2019 р. – 184 с.
11. Лутай Л.А. Формування системи соціального управління персоналом підприємства: стратегічний підхід» монографія / Л.А. Лутай, А.В. Черкасов, Ю.М. Рудь; за ред. Л.А. Лутай. – К. : ІПК ДСЗУ, 2016. – 241 с.

12. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.

13. Маркіна І.А., Біловол Л.І., Власенко В.А. Менеджмент організації. К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 248 с.

14. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В. та ін. Менеджмент: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2016. – 551 с.

15. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. К.: Алерта, 2015. – 491 с



ДОДАТКИ

Додаток А

Готель «Братислава»



Ресторан «Братислава»



Конференц-зал «Сенатор»

