

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА** на тему **СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

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

Шлями Анни  
Андріївни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*підпис керівника*

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

Київ 2022

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
спеціальність		073 «Менеджмент»	
освітня програма		Готельний і ресторанный менеджмент	

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

**Завдання**

на випускнху кваліфікаційну роботу студентові

*Шлямі Анні Андріївні*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу «Premier», м. Кам'янське

Затверджена наказом ректора від «17» листопада 2021 р. № 3741.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 травня 2022 року.

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

*Мета роботи* – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – аналітичні та практичні засади системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу «Premier», м. Кам'янське

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства

Розділ 2. Рекомендації щодо покращення системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу «Premier», м. Кам'янське

2.1. Напрями удосконалення системи операційного менеджменту підприємства

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 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>	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2021 р.- 25.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 25.12.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2021 р.- 25. 03.2022 р.	25.12.2021 р.- 25. 03.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2022 р.- 01.04.2022 р.	28.03.2022 р.- 01.04.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2022 р.- 13.05.2022 р.	04.04.2022 р.- 13.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2022 р.- 20.05.2022 р.	16.05.2022 р.- 20.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	03.06.2022 р.	03.06.2022 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2022 р.- 03.06.2022 р.	24.05.2022 р.- 03.06.2022 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно з розкладом	Згідно з розкладом

6. Дата видачі завдання «      » 2021р.7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи С.В. Мельниченко  
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм А.Г. Охріменко  
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент А.А. Шляма  
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Шляма А.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

А.Г. Охрименко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER», М. КАМ'ЯНСЬКЕ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Аналітичні основи дослідження .....	9
1.2. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER», М. КАМ'ЯНСЬКЕ</b> .....	<b>31</b>
2.1. Напрями удосконалення системи операційного менеджменту підприємства.....	31
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	31
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>49</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>52</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Готельна справа вважається однією з найважливіших галузей індустрії гостинності, що, у свою чергу, орієнтується на споживача, задоволення вимог якого становить кінцевий результат операційної діяльності компанії. Суб'єкти готельного господарства володіють цілим рядом галузевих особливостей, а також відмінностями організаційно-економічного й соціального характеру. Ефективна реалізація операційної діяльності потребує застосування управлінського інструментарію, тобто розвитку операційного менеджменту у готельному господарстві. Операційний менеджмент призначений сприяти ефективному формуванню споживчих вартостей. Операційний менеджмент вважається свого роду структурою знань у формі певної системи цінностей, настанов та стереотипів. Мета операційного менеджменту полягає у формуванні ефективної операційної управлінської системи у процесі виробництва. Він направлений на розвиток «керованих» виробничих систем, на основі реалізації специфічних дій і процедур з ціллю одержання ринкового результату роботи ресторану. Система операційного менеджменту – це взаємопов'язана система управлінських операцій, що комплексно взаємодіють між собою, постійно виконувані та дають змогу впроваджувати довготермінові стратегії готельного підприємства з найбільшим прибутком за рахунок підвищення конкурентоздатності продукції та готелю в цілому. Враховуючи сказане, актуальність наукової проблематики дослідження та удосконалення системи операційного менеджменту суб'єктами готельного бізнесу не викликає сумнівів.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми змісту та значення операційного менеджменту досліджувались в роботах численних авторів, таких як: Байлик С. І. [], Безхлібна А. П., Волков Ю. Ф., Гресь-Євреїнова С. В., Журавльова С. М., Капінос Г. І., Лопатенко Л. О., Омеляненко Т. В., Плотніченко С. Р., Сумець О. М., Топорницька О. М., Федорченко В. К.,

Філіповський Е. Е., Чудновський А. Д. та ін. ПОСИЛАННЯ ПІСЛЯ КОЖНОГО ПРИЗВИЩА Однак, у фахових джерелах не достатньо досліджуються питання розвитку операційного менеджменту готельного господарства й підходів щодо зростання його ефективності.

**Метою роботи** – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- проаналізувати аналітичні основи дослідження операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу «Premier»;
- оцінити систему операційного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи операційного менеджменту підприємства;
- провести обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – аналітичні та практичні засади системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** У процесі досліджень застосовувались методи загальнонаукового пізнання економічних процесів, окрім цього використовувались методи теоретичного узагальнення та порівняння; статистичний аналіз; системний підхід.

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

**Практичне значення отриманих результатів.** Реалізація пропозицій, наданих у роботі, сприятиме зростанню ефективності управління розвитком операційної системи на підприємствах готельного господарства. Результати

роботи можуть бути застосовані у процесі подальшого реформування операційного менеджменту готелю.

## **РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER», М. КАМ'ЯНСЬКЕ**

### **1.1. Аналітичні основи дослідження**

Готель Premier розташований в центрі міста Кам'янське, за 50 метрів від історичного музею. В готелі надається безкоштовний Wi-Fi. Усі номери облаштовані кондиціонером, телевізором із супутниковими каналами, холодильником та власною ванною кімнатою з халатами, а з вікон відкривається чудовий вид на місто. Додатково можна користуватись сейфом. Гостям пропонують послуги пральні та прасування одягу. На території облаштовано безкоштовну парковку. Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» розміщений за 89 км від готелю. Адреса готелю «Premier»: Дніпропетровська область, м. Кам'янське, пр. Свободи 43б [35].

З урахуванням наведеного вище загальна характеристика ТОВ «Premier» представлена в Додатку А. ТОВ «Premier» приймає до оплати готівку, кредитні картки Visa, Euro / MasterCard, також існує безготівкова система оплати. номери готелю однакового типу можуть певним чином відрізнятись інтер'єром. Згідно статуту готель ТОВ «Premier» надає наступні види послуг [35]:

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
- діяльність із забезпечення стравами та напоями;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- постачання приготовлених страв для заходів;
- постачання інших приготовлених страв;

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

ТОВ «Premier» має розгалужену організаційну структуру управління, яка представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організаційна структура управління готелю ТОВ «Premier» [35]

#### ЦЕ НЕ ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури керування ТОВ «Premier» є: значна компетентність фахівців, які відповідають за реалізацію конкретних функцій; відповідність вибраній стратегії розвитку структури підприємства; поєднання з принципом єдності керівництва принципу спеціалізації управління.





3. Постачальники	1. Право вибору постачальника через збільшення ринку (+) 2. Зміни цін через нестабільний курс валюти (-) 3. Швидке оновлення ринку робочої сили (нові кадри) (+)
4. Посередники	1. Збільшення масовості та можливостей зв'язку з громадськістю (рекламні агентства, маркетингові фірми) (+) 2. Можливе «неокуплення» вкладених коштів (-)

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

У випадку існування великої кількості конкурентів необхідне застосування так званої методики картування стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів на ринку – це певна кількість готелів, які посідають близькі позиції на ринку та суперничають між собою на базі однакових конкурентних переваг і однаковими способами [6, с. 80].

Створимо « карту стратегічних груп конкурентів » ТОВ «Premier». Передусім, визначимо найсуттєвіші характеристики готельних продуктів галузі, що будемо аналізувати. Практика засвідчує, що найбільш раціональним є варіант діагностики за показниками:

- 1) співвідношення ціна/якість;
- 2) обсяги діяльності підприємства.

Визначимо характеристики за окремим підприємством, яке діє на сегментованому ринку готельних послуг м. Кам'янське. З цією метою побудуємо розрахункову табл. 1.3.

**НЕМОЖНА ПОРІВНЮВАТИ ГОТЕЛЬ У М. Кам'янське З ГОТЕЛЯМИ М. Києва**

Таблиця 1.3

Розрахункова таблиця конкурентної позиції відомих готелів на локальному ринку готельних послуг м. Кам'янське

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги надання послуг), тис. грн.	Частка на ринку, %
--------------	--------------------	----------------------	----------------------------	--	--------------------

ТОВ «Premier»	8	9	8,5	17531	34,4
Готель «Дніпро»	7	7	7,0	8052	15,8
Готель «Хрещатик»	8	8	8,0	19518	38,3
Готель «Братислава»	7	6	6,5	3719	7,3
Готель «Салют»	6	5	5,5	2140	4,2
Всього	X	X	X	50961	100

### ДАЛІ ПО ТЕКСТУ ВСЕ НЕ ПРАВИЛЬНО

В наших розрахунках бальна оцінка ціни й якості послуг визначена експертним шляхом фахівцями ТОВ «Premier» на базі аналітичних досліджень. Потужність підприємств на готельному ринку м. Кам'янське визначена на основі даних маркетингу ТОВ «Premier». Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів у відповідності до визначених індикаторів (рис. 1.2).

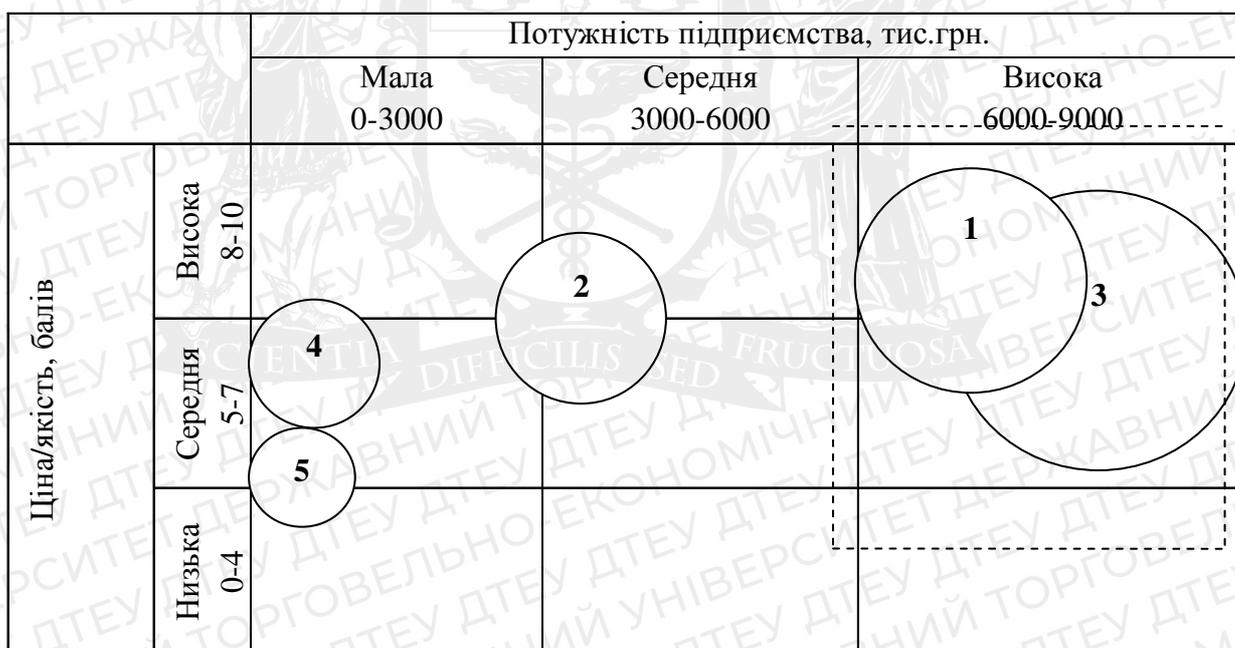


Рис. 1.2. Позиціонування ТОВ «Premier» на карті стратегічних груп конкурентів

Готелі, що опиняються близько один від одного відносимо в одну стратегічну групу. В наших розрахунках в одну групу з готелем ТОВ «Premier» доцільно віднести ще готель «Хрещатик» (3). Це свідчить, що в своїй роботі ТОВ «Premier» має звертати увагу насамперед на конкурентну боротьбу саме з цим потужним готелем. Також, потрібно звертати увагу на

розвиток та зміни ринкових позицій готелю «Дніпро» (2), оскільки за параметрами «ціна-якість» він має високу оцінку, і поступається ТОВ «Premier» лише за параметром обсягів збуту на ринку готельних послуг м. Кам'янське.

Наступним кроком в оцінці конкурентної позиції компанії на ринку є встановлення його конкурентної сили порівняно з основними конкурентами. Діагностика абсолютної конкурентної сили іміджу підприємства проводиться за наступною методикою. Передусім вибирається перелік чинників, які встановлюють сильні і слабкі сторони у діяльності ТОВ «Premier». Далі здійснюється порівняння оцінок даних чинників з оцінками основних конкурентів, причому індикатор абсолютної конкурентної сили фірми визначається як алгебраїчна сума різниць між оцінками компанії, що аналізується, і найбільшими оцінками серед конкурентів [28, с.52].

Розрахунки за наведеною методикою наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Бальна оцінка конкурентних позицій ТОВ «Premier» на ринку

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

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

Необхідно оцінити загрози і можливості щодо факторів мікросередовища ТОВ «Premier». Оцінка можливостей та загроз вважається частиною SWOT-аналізу готелю [24, с. 452]. Він визначається тим, що існує

потреба в розподілі всіх чинників зовнішнього оточення на можливості і загрози. Аналіз сильних та слабких сторін відбувається у напрямі дослідження стану підсистем готелю: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які відображають загальну позицію ТОВ «Premier» на ринку у табл. 1.5.



Таблиця 1.5

## Сильні й слабкі сторони ТОВ «Premier»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Можливість розширення потужностей готелю Високий рівень якості послуг	Велика енергоємність
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

З метою встановлення стратегії розвитку ТОВ «Premier» створюється матриця SWOT, яка відображена в Додатку Б. Так як на першому етапі оцінювання було визначено першочергову важливість для готелю у використанні зовнішніх можливостей, то основні дії ТОВ «Premier» мають відповідати тим, що зосереджені в лівій частині SWOT-матриці.

Отже, основними загрозами у діяльності ТОВ «Premier» є: загострення військово-політичного конфлікту в Україні; зростання міграційний процесів; незначна державна підтримка галузей культури; висока плинність працівників; недостатність сучасних маркетингових комунікацій та недостатня кількість обігових коштів. Але існують певні можливості у діяльності ТОВ «Premier»: спрощення візового режиму з ЄС; зростання рівня ВВП в країні; спрощення системи оподаткування бізнесу; підвищення рівня платоспроможного попиту населення та сприяння з боку держави розвитку готельного бізнесу.

## 1.2. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства

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

1. Постачання матеріальних ресурсів. Узагальнена характеристика постачальників потрібних матеріальних ресурсів для ТОВ «Premier» відбувається за допомогою табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Постачальники матеріально-технічних ресурсів для ТОВ «Premier»

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

Такі фірми, як «Ярослав», «Віка», реалізують постачання своєї продукції раз на рік та якщо в цьому є потреба. Компанії ТОВ «Betta», ТОВ «Денрос» реалізують постачання раз в місяць, тому-що це засоби гігієни та засоби для клінінгу.

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

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

2. Ресурси номерного фонду. Основною діяльністю ТОВ «Premier» є пропонування ліжко-діб. У готелі оцінюється потужність номерного фонду, його сезонне завантаження, спроможності її збільшення, наявність додаткового обслуговування. Мета такої діагностики – формування резервів зростання номерного фонду й його завантаження, формування заходів щодо зменшення простоїв, а також встановлення раціональної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми [26, с. 52].

Номерний фонд ТОВ «Premier» представлений у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Номерний фонд ТОВ «Premier»

Вид	Кількість	Характеристика	Ціна (1/2 особи), ОДИНИЦЯ ВИМІРУ У ГРН
-----	-----------	----------------	---



спроможностям у використанні потужностей операційної системи готелю (табл. 1.8).





працівників, з них:

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
– обслуговуючий персонал	168	72,00	140	71,00	161	73,00	-7	-4,24
– управлінський персонал, в т.ч.:	66	28,00	57	29,00	60	27,00	-6	-8,93
– керівники	14	6,00	12	6,00	13	6,00	-1	-5,56
– спеціалісти	30	13,00	24	12,00	24	11,00	-6	-20,09
– службовці	21	9,00	22	11,00	22	10,00	1	4,94

Найбільш об'єктивною характеристикою кількості персоналу на підприємстві вважається середньооблікова чисельність, тобто кількість працівників, що мають офіційне працевлаштування в організації на певний момент. У ТОВ «Premier» протягом 2019–2021 років кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 234-221 осіб. Зокрема, у 2021 році відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 13 осіб, або на 5,56%. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Premier» у 2021 році скоротилась на 4,24% і становила 161 осіб. Динаміка зміни управлінського персоналу готелю є малою, що засвідчує на його стабільність.

В системі розвитку людського капіталу ТОВ «Premier» застосовуються оцінка розвитку персоналу. Так, за аналізований період проводилось навчання новим спеціальностям, підвищення кваліфікації і перепідготовка службовців (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

#### Розвиток персоналу ТОВ «Premier»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, –	%
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.:	51	47	53	2	3,03
новим спеціальностям	11	12	13	1	12,40
підвищення кваліфікації	33	32	33	0	-0,19
перепідготовка працівників	7	4	7	0	3,03

Так за період 2019-2021 роки у ТОВ «Premier» акцентувалася увага на підвищенні кваліфікації працівників. За 2019-2021 роки пройшло навчання

151 осіб. З кожним роком посилюється тенденція до збільшення працівників які навчаються підвищується. Це зумовлено плінністю кадрів та необхідності їх постійного навчання. Професійне зростання працівників сприяє ефективності роботи підприємства, стабілізації колективу, морального задоволення самих працівників, а також їх мобільності.

У ТОВ «Premier» ціллю навчання вважається розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Водночас, власне процес освіти та підвищення кваліфікації настільки ж важливий, як і його формальний результат чи досягнутий ступінь освіти. Для готелю розвиток управлінського персоналу має на увазі [8, с. 28]:

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

4. Основний та оборотний капітал. Операційна система ТОВ «Premier» не здатна ефективно функціонувати без наявності майна (активів). Ресурсний потенціал готелю характеризується наявністю майна, створеного за відповідними напрямками фінансових надходжень. Майновий стан готельного підприємства визначається кількістю та якістю активів, що відображені в балансі готелю [19, с. 93]. Основні та оборотні активи відображаються у структурі майна (загальних активів) підприємства ТОВ «Premier» (Додатки В-Ж). Динаміка індикаторів майнового стану операційної системи готелю ТОВ «Premier» наведена у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Оцінка майнового потенціалу операційної системи ТОВ «Premier»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	





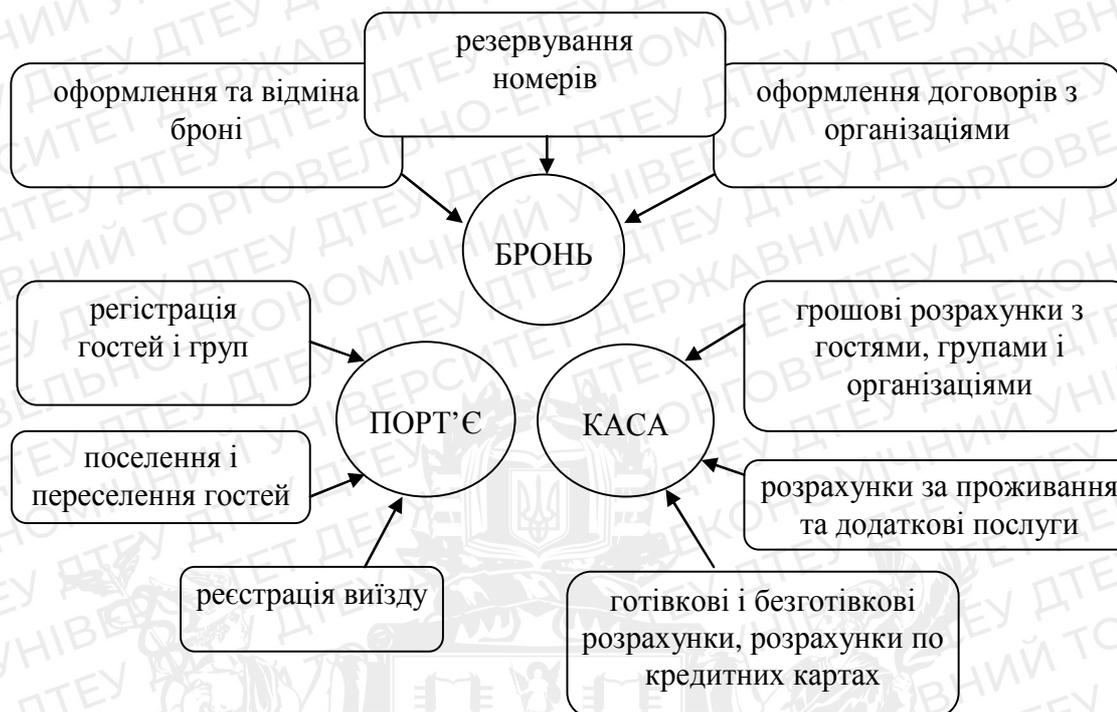


Рис. 1.3. Функціональні можливості та взаємодія основних складових інформаційної системи «Отель 2.3» ТОВ «Premier»

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

Основні функції системи «Отель 2.3» ТОВ «Premier»: управління номерним фондом готелю; бронювання номерів у готелі; управління розміщенням та від'їздом гостей, проведення розрахунків; розробка програм лояльності відпочиваючих (історія гостя); управління тарифами і договірної політикою; формування та реєстрація надання додаткового сервісу; надання послуг і розрахунок за ними для сторонніх осіб; автоматизована система нічного аудиту.

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

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

Надзвичайно важливим індикатором ефективності операційного менеджменту є діагностика та оцінка ділової активності готелю, що визначається абсолютними та відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності ТОВ «Premier» (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

## Показники ділової активності операційної системи ТОВ «Premier»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	2879,00	2564,00	5643,00	2764,00	96,01
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	139,27	-16,58	-10,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,57	-0,72	-8,68
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	48,24	4,19	9,50
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	31,62	2,68	9,27
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	11,54	-1,07	-8,48
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	45,60	2,02	4,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	41,49	44,26	31,11	-10,38	-25,02
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	8,80	8,25	11,73	2,94	33,37
Тривалість фінансового циклу, дні	34,78	40,10	33,86	-0,91	-2,62

Дані табл. 1.13 показують, що в 2021 році підприємство ТОВ «Premier» погіршило свою ділову активність, хоча додана вартість готелю має тенденцію до збільшення, оскільки у 2021 році відбулося її зростання на 2764 тис.грн., або на 96,01%. Про скорочення ділової активності ТОВ «Premier» засвідчують результати розрахунку коефіцієнтів оборотності активів готелю. Прискорення оборотності забезпечує економію та вивільнення фінансових ресурсів з обороту. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що відображає здатність до вивільнення їх з операційної діяльності та на пряму ефективнішого використання коштів в 2019 році склав 8,29 оборотів, а в 2021 році скоротився до 7,57 обороти, тобто на 0,72 обороти. Коефіцієнт оборотності запасів характеризується позитивною динамікою, та у 2021 році становить 15,30 обороти, що на 3,36 пункти менше базового року. Загальні активи готелю відзначаються досить низькими термінами оборотності, оскільки у 2021 році відбулося їх уповільнення на 16,58 дня. Тривалість операційного циклу готелю становить 45,60 дня, що на 4,64% більше, ніж у 2019 році. Така негативна тенденція засвідчує про уповільнення кругообороту фінансових ресурсів готелю.

Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність вважаються основними індикаторами ефективності операційного менеджменту готелю [3, с. 77]. Оцінювання цих показників в комплексі дає можливість комплексно здійснити оцінювання ефективності управління операційною системою ТОВ «Premier» (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Показники ефективності управління операційною системою ТОВ «Premier»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4	5
Валова рентабельність виробничих витрат	43,02	30,45	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,32	3,28	2,24	-0,08
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,32	4,28	3,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,36	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	12,80	-2,58

Продовження табл. 1.14



## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER», М. КАМ'ЯНСЬКЕ

### 2.1. Напрями удосконалення системи операційного менеджменту підприємства

У сучасних ринкових відносинах будь-яке підприємство, а також і ТОВ «Premier», зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності власної продукції й послуг. Чинник конкуренції має примусовий характер, заставляючи виробників під ризиком втрати ринку постійно підвищувати конкурентоспроможність власних товарів та послуг, а ринок об'єктивно і негайно оцінює результати їх функціонування [16, с. 205].

Підвищення ефективності сучасного виробництва та забезпечення конкурентоздатності продукції та послуг ґрунтується в основному на нових рішеннях у сфері операційних стратегій підприємства, а також на застосуванні нових організаційних форм та економічних методів господарювання, які використовують на різних стадіях циклу «наука-виробництво» та реалізують відповідні ланки управління на рівні підприємств, об'єднань, наукових і проектних організацій.

Робота готельного підприємства у ринковому оточенні забезпечує роль і значення якості життєдіяльності операційної системи та реалізацію конкурентоспроможного обслуговування клієнтів.

Так, у відповідності з міжнародними стандартами ISO 8402, якість слід вважати комплексом властивостей та характеристик послуг, що дають можливість задовольняти існуючі чи передбачувані потреби. Даний стандарт запроваджує такі терміни, як «здійснення якісного обслуговування», «управління якістю», «спіраль якісного сервісу» [3, с. 54].

Якість готельного сервісу ТОВ «Premier» відображається такими аспектами [25, с. 47]: технічним і функціональним. Перший аспект

відображає одержання клієнтом того, що для нього є дуже важливим і його можливо виміряти. Функціональний аспект відображає як взаємовідносини персоналу та клієнтів, так і структуру обслуговуючого процесу.

Очікування споживачів формуються з урахуванням сформованого досвіду та інформації, яка поступає за каналами маркетингових досліджень. Враховуючи це, споживачі обирають ТОВ «Premier» та здійснюють порівняння свого враження з очікуваннями. У випадку, коли якість сервісу не відповідає очікуванням, споживачі не зацікавлені у послугах готелю якщо виявляється відповідність якості і навіть її перевищення, вони здатні ще раз звернутися до готельного комплексу [13, с. 85].

Потреба у формуванні та забезпеченні роботи системи управління якістю сервісу клієнтів в українських готельних підприємствах обумовлюється численними причинами (рис. 2.1).

Ця ситуація потребує розробки, втілення та покращення діяльності операційної системи менеджменту якістю обслуговування для постояльців готельного підприємства ТОВ «Premier». Проектні роботи у сфері розробки цієї системи мають передувати встановленню її складових і проведення моделювання.

За базу успіху ТОВ «Premier» прийнята конкурентоздатність його готельного продукту, тобто співвідношення ціни й якості. Слід зазначити, на ступінь конкурентоздатності готельних послуг чинять вплив інші фактори, зокрема: рекламна діяльність, PR-заходи, імідж готелю, прямі продажі, директ-маркетинг тощо. Водночас, позаопераційні фактори є так би мовити призмою, що викривлює сприйняття вже впроваджених у готельний продукт споживчих властивостей. Отже, конкурентоздатність формується у фазі розробки та надання послуг і втілюється в ході операційної діяльності з обслуговування клієнтів [3, с. 226].

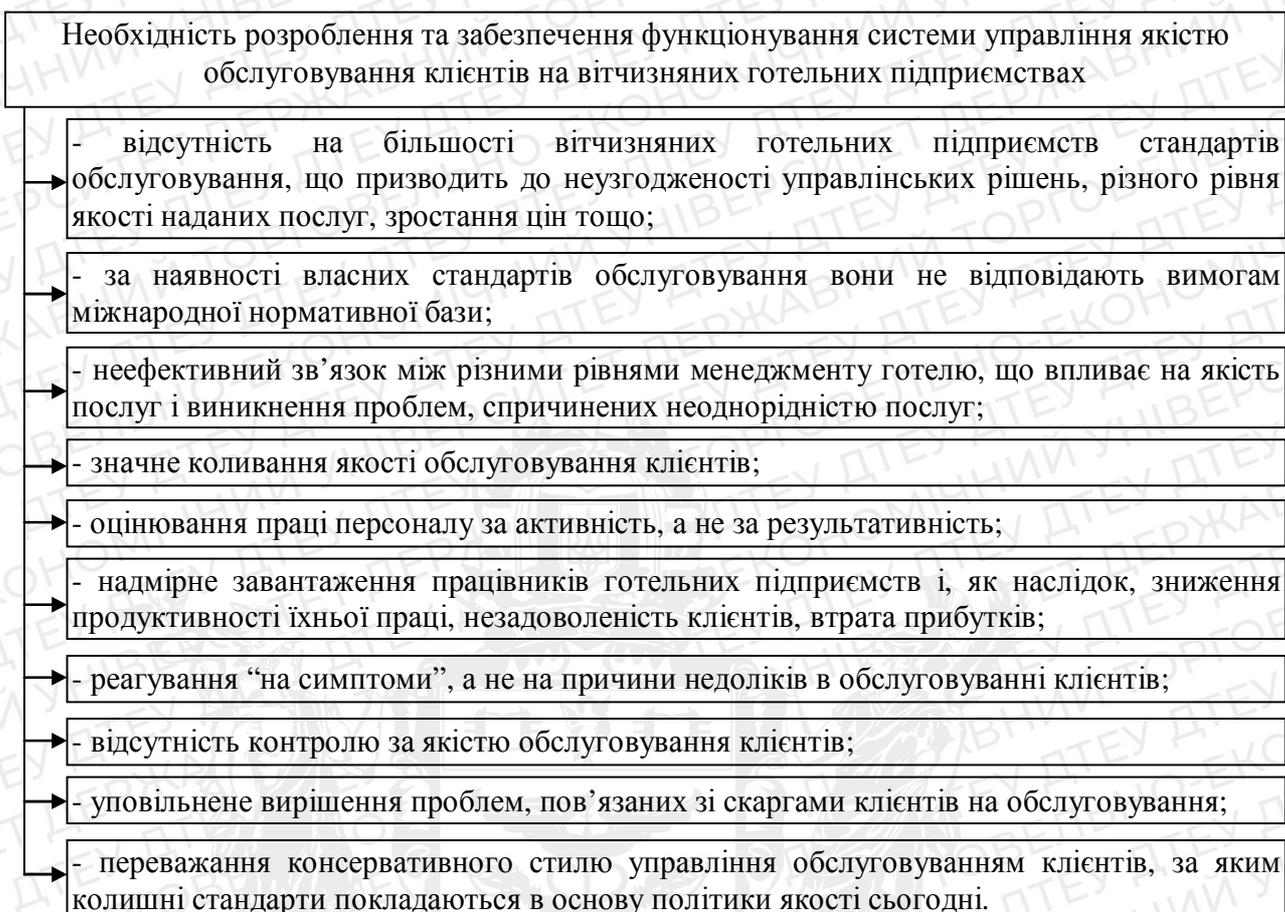


Рис. 2.1. Необхідність розроблення й забезпечення функціонування системи управління якістю обслуговування клієнтів на вітчизняних готельних підприємствах [3, с. 227]

Звідси головними елементами менеджменту якістю обслуговування клієнтів ТОВ «Premier» слід вважати складові конкурентоздатності: корисний ефект та ціна. Також, на ринку готельна послуга виявляється продуктом відповідної якості, який має ціну продажу, в основу якої встановлені операційні затрати. За таких умов, зусилля направляються на досягнення стратегічних цілей, таких як зростання рівня якості, скорочення операційних затрат, підвищення оперативності сервісу.

Управління якістю сервісу у готелі ТОВ «Premier» має на увазі вплив на усю систему менеджменту операційно-збутовою діяльністю готелю з ціллю надання оптимальних послуг [14, с. 51].

Таким чином, між філософією сервісу та намаганням підвищити

реціональність усієї діяльності готелю не існує суперечності. Навпаки, зорієнтованість на якість сервісу клієнтів характеризує надійний шлях до одержання та забезпечення значного прибутку. Таким чином, філософія якості не підміняє базових засад доцільності роботи готельного підприємства ТОВ «Premier», а пропонує інший підхід до прикладної реалізації послуг.

Отже, управління якістю обслуговування клієнтів слід вважати сукупністю заходів, що здійснюються в ході діяльності операційної системи (розробки, виготовлення, реалізації готельних послуг) з ціллю забезпечення потрібного рівня їх якості та мають на увазі збалансований вплив на усі індикатори розвитку ТОВ «Premier», враховуючи критерій ефективності.

Враховуючи вищезначене, основними завданнями системи управління якістю сервісу клієнтів (СУЯОК) готельного підприємства ТОВ «Premier» виокремлено наступні (рис. 2.2).

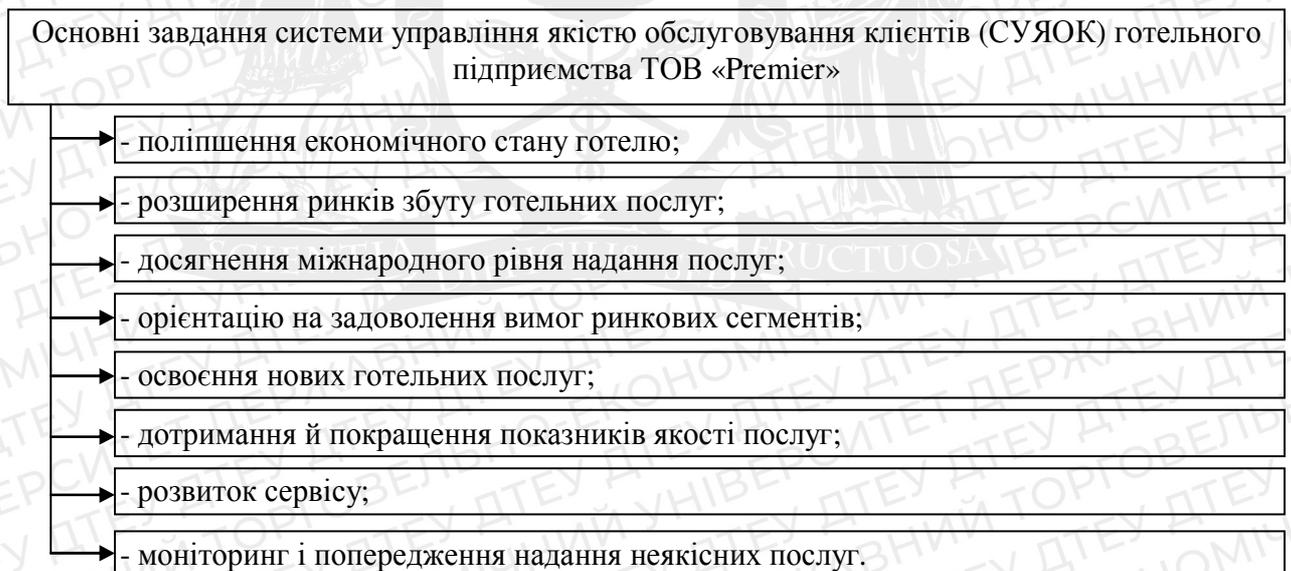


Рис. 2.2. Основні завдання системи управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК) готельного підприємства ТОВ «Premier» [16, с. 108]

Суб'єкти й об'єкти системи управління якістю обслуговування клієнтів ТОВ «Premier» потрібно виділяти на базі розробленої моделі функціонування операційної системи «П'ять М» [9, с. 25]. У відповідності з моделлю, головними об'єктами і суб'єктами вважаються персонал (men); обладнання (machine); матеріал (material); метод (method); зовнішнє оточення,

мікроклімат (milieu). Кожен із визначених суб'єктів й об'єктів вміщує сукупність представлених елементів (рис. 2.3).

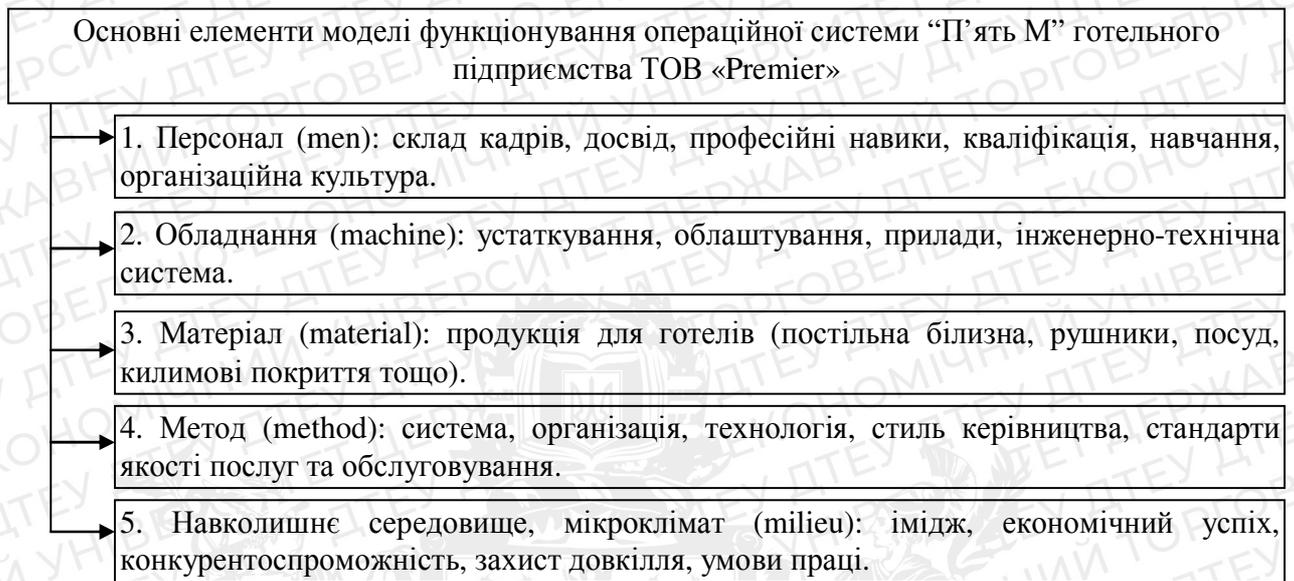


Рис. 2.3. Основні елементи моделі функціонування операційної системи «П'ять М» готельного підприємства ТОВ «Premier» [25, с. 49]

Закордонний та вітчизняний досвід засвідчує, що управління якістю обслуговування клієнтів вважається складним процесом, що вміщує різнонаправлені напрями розвитку готельного підприємства. У відповідності до системного підходу управління якістю обслуговування клієнтів слід представляти, як систему взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, підходів, принципів та функцій менеджменту, націлених на формування й задоволення потреб щодо якості й скорочення їх витрат. Водночас, зусилля направляються на реалізацію пріоритетних завдань, серед яких – зростання рівня якості, скорочення операційних затрат, підвищення оперативності сервісу, одержання оптимального фінансового результату [22, с. 54].

На основі здійснення досліджень розроблено структурно-функціональну модель системи операційного менеджменту якості сервісу клієнтів готельного підприємства ТОВ «Premier» (рис. 2.4).

Операційна система управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК)							
Мета СУЯОК							
Досягнення довготривалого успіху через покращення якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯОК							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращення показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯОК							
Персонал (men)	Обладнання (machine)	Матеріал (material)	Метод (method)		Мікроклімат (milieu)		
Елементи СУЯОК							
Склад кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Устаткування Прилади Інженерно-технічна система	Меблі Постільна білізна Посуд Килимові покриття	Система Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг та обслуговування			Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист довкілля Умови праці	
Функції СУЯОК							
Планування	Організування	Мотивування	Контролювання	Регулювання			
Часові періоди СУЯОК							
Стратегічний		Тактичний			Оперативний		
Складові забезпечення СУЯОК							
Доступність, комунікації, компетентність, ввічливість, надійність, довіра, відповідальність, безпека, відчутність, розуміння клієнта							

Рис. 2.4. Структурно-функціональна модель операційної системи управління якістю обслуговування клієнтів ТОВ «Premier» [26, с. 108]

Як бачимо з дослідження, суб'єкти та об'єкти визначеної системи управління якістю обслуговування клієнтів відрізняються за елементами, найвизначальнішими з яких вважається правова регламентація якості послуг. Воно повинно вміщувати міжнародні стандарти, інструкції Всесвітньої туристичної організації (ВТО), державні нормативні акти та законодавчі документи, міжнародні і внутрішні стандарти готелю ТОВ «Premier».

Ефективна діяльність СУЯОК за фазами гостьового циклу чинить стимулюючий вплив на клієнтів ще раз відвідати готель на основі

комфортності проживання, індивідуального підходу у процесі надання послуг та збільшить завантаження номерного фонду та одержання прибутків.

Вирішальну роль у забезпеченні високої якості послуг та, як наслідок, задоволенні гостей готелю, відіграє відношення виконавців до своєї діяльності, їх спрямованість на досягнення цілей організації. Якісне обслуговування можуть забезпечити лише зацікавлені в цьому працівники. Отже, важливим завданням управління готелем є сприяння формуванню та підтримання бажання й готовності ефективно (а не формально) виконувати свої обов'язки у всіх членів трудового колективу [13, с. 86].

Результати проведеного дослідження засвідчили, що в основі впровадження мотиваційного механізму операційної діяльності може бути покладена новітня система «коучінгу», як основа для формування новітнього кадрового потенціалу ТОВ «Premier».

Впровадження системи коучингу в діяльність ТОВ «Premier» - це не тільки потужний інструмент особистісного розвитку персоналу, але і один з сучасних підходів до стратегічного управління розвитком готелю.

В цілому, коучинг-підхід в операційному менеджменті ТОВ «Premier» буде спрямований на організацію пошуку максимально ефективних шляхів досягнення цілей компанії і втілення їх в життя самими співробітниками. При цьому він додатково вирішує завдання розвитку стратегічного мислення співробітників у ТОВ «Premier».

Реалізація проекту впровадження системи коучингу в ТОВ «Premier» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу готелю на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з організаційного розвитку та професійного зростання. Усі коучі – це сильна команда цілеспрямованих і творчих людей. Ядро компанії – консультанти, тренери і фахівці – практики в різних областях готельного бізнесу, в тому числі і в питаннях інноваційного розвитку [1, с. 87].

Реалізація проекту втілення системи коучингу в ТОВ «Premier» матиме, передусім, соціальний ефект.



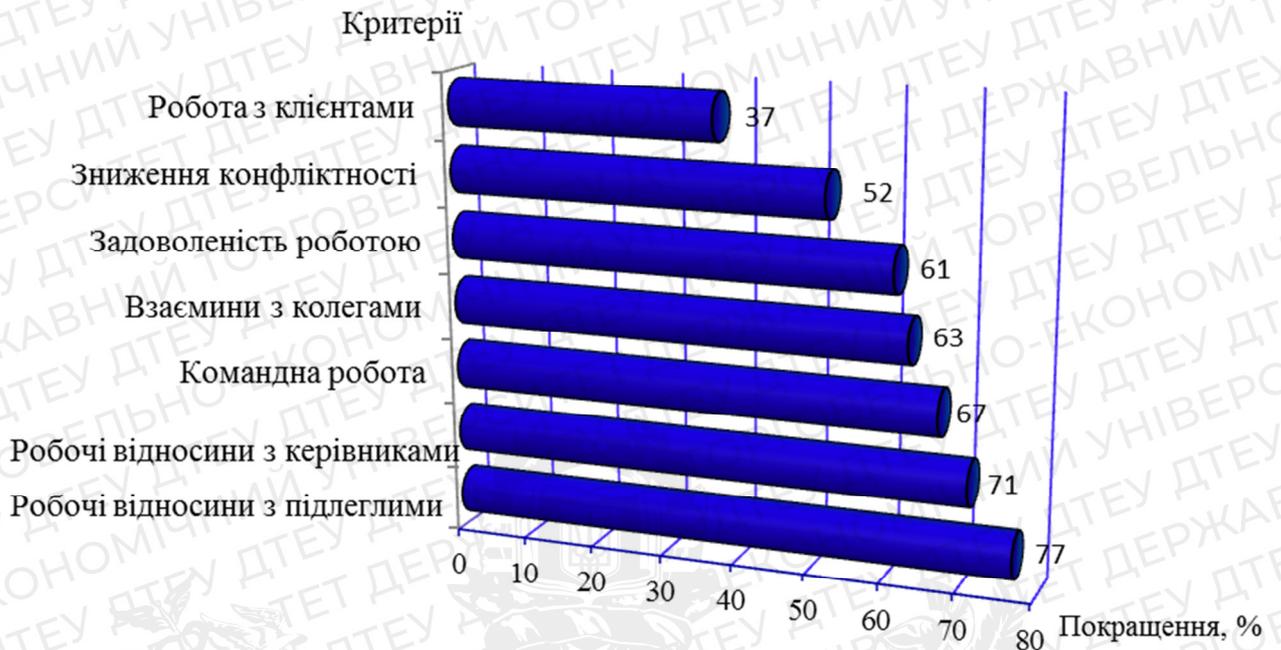


Рис. 2.6. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників готельних підприємств, які впроваджували коучинг у систему операційного менеджменту (авторський підхід)

Отже, реалізація даного проекту матиме важливе соціальне значення, адже дозволить підвищити рівень майстерності й професіоналізму персоналу у ТОВ «Premier». Таким чином, коучинг сприяє розвитку готелю зсередини, починаючи з найпростішого елемента – рядового співробітника і до керівника.

## **2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

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





стратегічних цілей; оцінці можливостей і ресурсів фірми для їх реалізації; діагностиці тенденцій у господарській діяльності і в науково-технічній сфері; виявленні стратегій з вибором поточних альтернатив; розробці реальних тактичних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінці діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) на базі відповідних критеріїв з урахуванням визначених цілей та планів [2, с. 26].

Можна виділити декілька альтернативних видів стратегій впровадження операційної системи ТОВ «Premier»:

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

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

- ринкової складової, що відображає всебічний аналіз зовнішнього оточення готелю та врахування макрочинників, підприємство чітко спрямоване на ринки надання власних послуг та пошук нових економічно привабливих ринкових сегментів;
- ресурсної складової, що є визначальним фактором успіху та полягає в раціональному використанні ресурсів готелю і передбачає оцінку його

сильних й слабких внутрішніх сторін.

Нижче наведено складові альтернативних стратегічних напрямів зростання ТОВ «Premier» за рядом напрямків операційної діяльності (Додаток 3). Дослідження показали, що в системі операційного менеджменту першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності альтернативних стратегічних напрямів розвитку операційної діяльності напрямків операційної діяльності. Головні напрями розвитку операційної діяльності напрямків операційної діяльності представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Альтернативні напрями розвитку операційної системи ТОВ «Premier» (авторський підхід)

Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізувати усі альтернативні цілі управління розвитком. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку операційної системи. В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці застосовується ієрархічна схема структури. Для його створення прийняті певні визначення елементів (подій) та логічних операцій. За базу методу

«дерева рішень» взято підпорядкованість, розгортваність і ранжованість цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, які застосовуються як один із засобів при ухваленні рішень, має назву «дерева рішень» [3, с. 112].

Таким чином, дерево рішень – це графічне відображення послідовності рішень та станів оточення з визначенням певних ймовірностей та виграшів для відповідних комбінацій альтернатив та станів оточення. Розробка «дерева рішень» реалізується «зверху вниз» – від складніших завдань, до менш важливих, що потребує менше часу (витрат, зусиль, ресурсів) для їх реалізації [16, с. 137].

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

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

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

В ході виконання кожної альтернативи (напряму розвитку операційної системи) ймовірні такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції.

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

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

Для вибору кращої альтернативи, фахівці ТОВ «Premier» зібрали необхідну інформацію і побудували дерево рішень, як представлено на рис. 2.8:



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





(розробки, виготовлення, реалізації готельних послуг) з ціллю формування потрібного рівня їх якості та відображають збалансований вплив на усі індикатори діяльності ТОВ «Premier», з урахуванням критерію прибутковості.

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





































