

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організаційний механізм діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 7с групи

спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми

«Готельно-ресторанна справа»

Кущинської

Анастасії

Володимирівни

Науковий керівник

д.е.н., проф.

Бойко

Маргарита

Григорівна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доц.

Расулова

Алла

Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

КУЩИНСЬКОЇ АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: «Організаційний механізм діяльності готелю «Братислава», м.Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – розроблення методичних та практичних рекомендацій удосконалення організаційного механізму діяльності готелю

Об'єкт дослідження — процес функціонування організаційного механізму готелю

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційного механізму готелю

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМІВ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА», М.КИЇВ

1.1. Організаційна характеристика готелю

1.2. . Оцінка функціональних блоків організаційного механізму

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГОТЕЛІ «БРАТИСЛАВА», М.КИЇВ

2.1. Програми покращення фаховий компетентностей персоналу

2.2. Напрями впровадження інноваційних організаційних технологій у діяльність готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

_____ (підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, д.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

А.В. Кущинська

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана у встановлені терміни, відповідно до вимог.

У першому розділі проаналізовано результати господарської діяльності та визначено особливості функціонування підприємства за темою диплому.

Другий розділ присвячено обґрунтованим пропозиціям, які дозволять підприємству досягти мети діяльності.

ВКР рекомендована до захисту в ЕК

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г. Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Кущинської А.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМІВ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА», М.КИЇВ..... 9

1.1. Організаційна характеристика готелю 9

1.2. Оцінка функціональних блоків організаційного механізму..... 16

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГОТЕЛІ «БРАТИСЛАВА», М.КИЇВ..... 19

2.1. Програми покращення фахових компетентностей персоналу.....19

2.2. Напрями впровадження інноваційних організаційних технологій у діяльність готелю.....33

ВИСНОВКИ41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....42

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що у всьому цивілізованому світі готельно-ресторанна сфера є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу на ринку.

В умовах політичної та економічної нестабільності в Україні, що посилюється світовою економічною кризою, більшість галузей готельно-ресторанного бізнесу поставлено на межу виживання.

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги з розміщення та харчування. Свого часу поняття "готельне господарство" співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала у наданні платних послуг із розміщенням в готелях.

Питання економічної суті діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу у своїх працях розглядали С.І. Байлик [1], Н.М. Гоблик-Маркович [3], К.В. Каленік [5], М.О. Корнілевська [6], Ю.А. Маначинська [7], Л.І. Нечаюк, П.Р. Пуцентейло [8], А.Е. Саак [9], Н.О. Телеш, М.В. Якименко [9] та ін. Проте проблемні аспекти, пов'язані з діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах розвитку економічних відносин, потребують подальшого дослідження.

Організаційний розвиток та управління ним на основі використання сучасних методів і технологій управління досліджено такими науковцями, як І. Аглицький, О. Балацький, В. Бобровник, В. Бородин, С. Боумен, А. Бусигін, А. Воронкова, М. Губко.

З розвитком туризму в нашій країні готельний сервіс став однією з найголовніших галузей у сфері обслуговування. На даний момент у готельному бізнесі багато конкуренції.

Упродовж досліджуваного періоду зменшилася кількість засобів розміщення на 5,3%; номерів - на 10%; місць - на 11,5%. Рівень використання

пропускну́ї спроможності готельних підприємств характеризується невисоким значенням і не перевищує 25%.

У світі накопичено великий досвід успішного ведення готельного бізнесу на основі систематичного впровадження інновацій. Його не можна відкидати, його треба вивчати, дбайливо переносити на вітчизняний ринок із урахуванням національної специфіки управління.

Мета випускної роботи є розроблення методичних та практичних рекомендацій удосконалення організаційного механізму діяльності готелю.

Досягнення даної мети вимагає вирішення у випускній роботі наступних завдань:

- ✓ проаналізувати організаційну характеристика готелю «Братислава» м. Київ;
- ✓ оцінити функціональних блоків організаційного механізму готелю;
- ✓ дослідити програми покращення фахових компетентностей персоналу
- ✓ встановити напрями впровадження інноваційних організаційних технологій у діяльність готелю «Братислава»

Об'єкт дослідження — процес функціонування організаційного механізму готелю.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційного механізму готелю.

Теоретичним підґрунтям роботи послужили матеріали наукових досліджень з піднятої проблематики, статистичні показники, а також матеріали мережі Інтернет.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, основної частини, висновків та пропозицій та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 33 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМІВ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ

1.1. Організаційна характеристика готелю

4-зірковий готель «Братислава», розташований в Києві на лівому березі Дніпра. Він був побудований в далекому 1980 році. Завдяки територіальному розміщенню готелю він знаходиться неподалік від історичних та архітектурних пам'яток Києва. Поряд з готелем великий торговий комплекс «Дитячий світ», парк «Перемога», розважальний комплекс «Луна- парк». «Братислава» найближчий готель від міжнародного аеропорту «Бориспіль». Заслуговує уваги панорама міста, що відкривається з вікон готелю: зелені схили Дніпра, монумент Великої Вітчизняної Війни, Андріївська церква, золоті куполи всесвітньо відомої Києво-Печерської Лаври. Готель пропонує 335 просторих і сучасно оформлених номерів. Структура номерного фонду готелю «Братислава» наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Структура номерного фонду готелю «Братислава»

Номерний фонд	Кількість номерів
Стандарт Одномісний-16 кв.м.	74
Стандарт двомісний- 18 кв.м.	139
Покращений – 20 кв.м.	85
Студіо – 24 кв.м. з 2 балконами	10
Напівлюкс – 30 кв.м. з 2 балконами	9
Люкс – 42 кв.м.	17
Люкс Імперіал (весільний) – 47 кв.м. з 1 балконом	1
Апартаменти - Являє собою 2 суміжних номери з можливістю використання їх як спільно, так і окремо - як номери Люкс та Покращений двомісний номер	1
Номер для людей з інвалідністю – 36 кв.м.	1

Усі номери враховують потреби ділових туристів, вони оснащені сучасною технікою та мають просторі робочі зони. Кімнати забезпечені системою кондиціонування повітря, мають телефонний зв'язок з прямим міським доступом, безкоштовний WI-FI, телевізори з міжнародними каналами, холодильник / міні-бар, сейф в номері, якісно обладнану ванну кімнату і просторий балкони.

Готель «Братислава» є ідеальним місцем для проведення різних заходів на вищому рівні. Готель надає повний спектр послуг для проведення конференцій, презентацій, семінарів, ділових зустрічей, банкетів та фуршетів. На 1 і 2 поверхах готелю знаходяться конференц-зали (табл.1.2), в яких можуть розміститися від 14 до 400 осіб. Всі зали оснащені сучасним обладнанням, у всіх є кондиціонери і безкоштовний WI-FI [10].

Таблиця 1.2.

Структура оснащення конференц-залів

Конференц-зали	Кількість місць у залах
Конференц-зал Сенатор – 411 кв.м. знаходиться на 2 поверсі готелю	До 450 людей
Конференц-зал Аудиторія – 200 кв.м. знаходиться на 2 поверсі готелю	До 126 місць (з додатковими стільцями – до 156 місць)
Конференц-зал Конгрес – 365 кв.м. знаходиться на 2 поверсі готелю	До 300 людей
Конференц-зал Парламент – 104 кв.м. знаходиться на 2 поверсі готелю	До 60 людей
Конференц-зал Альянс Альфа – 89 кв.м. знаходиться на 1 поверсі	До 60 людей
Конференц-зал Альянс Омега – 101 кв.м. знаходиться на 1 поверсі	До 80 людей
Конференц-зал Червоний – 127 кв.м. знаходиться на 2 поверсі готелю	До 100 людей

Готель - це щось більше, ніж просто місце для ночівлі, він багато в чому визначає спосіб життя - поки триває подорож.

Індустрія гостинності - це індустрія, що працює на благо людей. Це – потужний механізм, який активно функціонує та розвивається, вимагаючи при цьому максимальної підтримки з боку держави та більших інвестицій.

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.

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт [14]. Лінійно-функціональна структура управління готелю «Братислава» наведена на рис. 1.1.



Рис 1.1 Лінійно-функціональна структура управління готелю «Братислава»

Управлінська структура великих готелів може включати посади 5-6 директорів відділів, що підпорядковуються генеральному директору. Серед них: директор з розміщення, фінансовий, технічний, комерційний директори.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, завідувач відділом заробітної плати. Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ.

Система організації готелю має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковими елементами тут мають бути внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готелі розробляють певні розпорядження (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

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

Як приклад на рис.1.2. наведена схема організаційної структури управління готелем «Братислава» категорії 4*.[15]



Рис 1.2 Лінійно-функціональний тип організаційної структури готелю

«Братислава»

Переваги лінійно - функціональної структури:

1. краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
2. звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем;
3. можливість залучення консультантів та експертів.

Недоліки лінійно - функціональної структури:

1. відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями ;
2. недостатньо чітка відповідальність , оскільки готує рішення , як правило , в його реалізації не бере ;
3. надмірно розвинена система зв'язків по вертикалі , тобто тенденція до надмірної централізації .

Також можна зробити оцінку сильних і слабких сторін функціонування організації за умови діагностики внутрішніх проблем, яку називають управлінським обстеженням. У стратегічному плануванні воно охоплює

маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційну культуру та імідж підприємства.

Сильні сторони організації:

- Працівники з вищою освітою.
- Низькі ціни
- Гнучка організаційна структура.

Слабкі сторони організації:

- Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю.
- Слабка рекламна компанія.
- Що це навчально-виробничий комплекс.
- Низька зірковість готелю.

Готель комп'ютеризований, кожен співробітник СПіР має право на доступ лише до тих комп'ютерних даних, до яких він має безпосереднє відношення. Службовець з прийому гостей (черговий адміністратор) є представником готелю, що спілкується з гостями протягом усього терміну їхнього проживання в готелі. Він підпорядковується старшому адміністратору або керівнику служби, має пройти професійну підготовку, володіти практичними знаннями щодо забезпечення безпеки в готелі, знати 2-3 іноземні мови, знати нормативну документацію щодо прийому й обслуговування гостей.

Службовець з бронювання номерів — несе відповідальність за всі аспекти бронювання номерів у готелі. Здійснює тісне співробітництво з відділом маркетингу і збуту, що дуже важливо при бронюванні місць для великих організованих груп туристів або відпочиваючих.

До його обов'язків входять: прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; підготовка і відправлення листів-підтверджень; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць; прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі

прийому і розміщення; підготовка необхідних документів до приїзду гостей і передача їх [16].

Інженерно-технічна служба. Значення цієї служби в готелі по мірі насичення їх сучасним високотехнологічним обладнанням все більше й більше зростає. Службу очолює головний інженер.

У процесі створення організаційної структури управління готельним підприємством необхідно враховувати основні принципи: принцип єдності розпорядництва та персональної відповідальності; принцип дотримання норм керованості; принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління та посадової особи; принцип поєднання централізації і децентралізації управління.[11]

Структура управління готельного підприємства складається із: ланок (служби, відділи) – структурні підрозділи, а також окремі фахівці та менеджери, які здійснюють регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів; рівнів (ступенів) – сукупність ланок управління, які займають певний щабель у системі управління готельним підприємством; зв'язків, які, в свою чергу, можуть бути: горизонтальні – якісне та кількісне розмежування трудової діяльності (іншими словами, це розподіл всієї роботи на компоненти); вертикальні – визначення кола обов'язків підлеглих, планування, організація і контроль усіх управлінських структур і ланок (рис 1.3.)

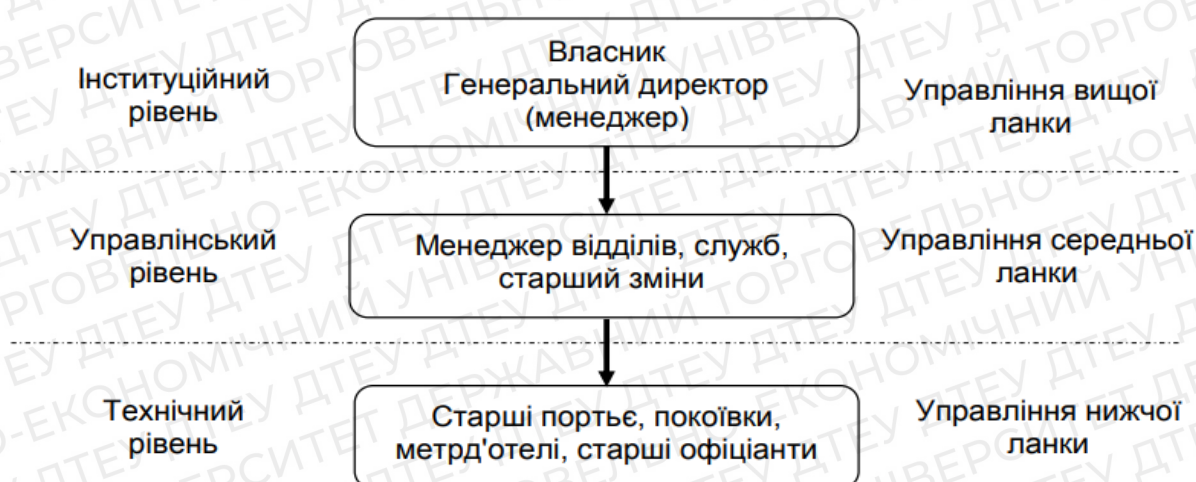


Рис 1.3 Рівні управління готельним підприємством готелю «Братислава»

Є відділи, які важко зарахувати до названих служб. Це всілякі служби додаткових і супутніх послуг (Additional Sendees). До цієї служби можуть належати: пункт обміну валют; кіоски з продажу сувенірів, преси, книг, квітів, аптечних товарів; різні магазини, бутики; оренда автотранспорту, салон краси [12].

Ефективність організаційної структури готельних підприємств залежить від налагодженості взаємозв'язків між їх підрозділами та раціональної організації праці фахівців, які в них працюють [13].

1.2. Оцінка функціональних блоків організаційного механізму

Для розуміння сутності механізму управління розвитком підприємств доцільно зупинитися на розгляді етимології категорії “механізм”, визначити історичні напрями її формування. За даними Вільної енциклопедії Вікіпедія “механізм” у перекладі з грецької – машина, система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл. Як правило механізм є основою більшості машин і може застосовуватися в різних технічних об’єктах. Механізм використовується в тих випадках, коли неможливо отримати безпосередньо потрібний вид руху тіл і виникає необхідність у перетворенні руху. Існує інша думка стосовно походження терміну “механізм” від новолатинського *mechanismus*, від древньо-грецького “пристрій, прилад або зброя, пристосування”, а також *maghana* – “надаючий можливість”, від кореня 37 *mag* (h) – “мати можливість, силу, міцність, англійського *might*, німецького *Macht*, нідерландського *macht* [18].

Здійснюючи управління розвитком підприємств доцільно ґрунтуватися на досягненнях теорії управління соціально-економічними системами і враховувати механізми: стимулювання; управління розвитком і в тому числі функціонування динамічних організаційних систем; управління складом організаційних систем (рис 1.4.)

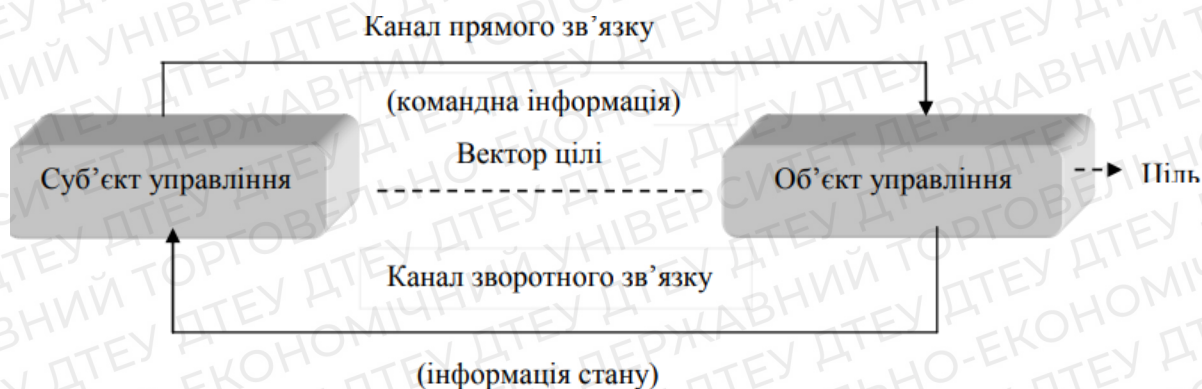


Рис 1.4 Процес управління підприємством «Братислава»

На думку З. П. Румянцевої [11] механізм управління – це сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби.

Цільовий підхід до побудови організаційного механізму припускає використання методів програмно-цільового управління. Для цього формується спеціальна цільова структура управління для команди, яка здійснюватиме розробку і реалізацію адаптаційних дій. Команда формується з керівників і фахівців всіх структурних підрозділів і окремих груп виконавців, що беруть участь в здійсненні адаптаційних дій. До складу команди можуть бути включені як керівники підрозділів, так і особи, що окремо призначаються, з відповідними повноваженнями. Тому цільова організаційна структура охоплює всі підрозділи і структурні одиниці підприємства.

Класична структура організаційного механізму складається з трьох блоків (рис.1.5.): блок, який забезпечує працездатність механізму; блок процесів, що пов'язують; блок виконавчих інструментів і способів, що дозволяють реалізувати цілі і завдання механізму.

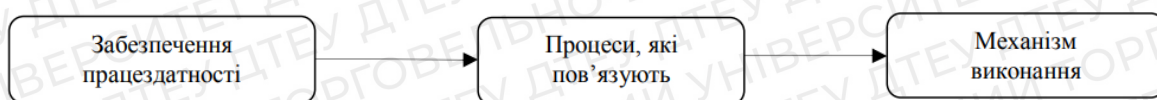


Рис 1.5 Структура організаційного механізму

Оснoву першого блоку складають методи і засоби мотивації виконавців тих, що здійснюють адаптивні дії. Другий блок включає елементи, що забезпечують взаємодію виконавців, які реалізують адаптивну реакцію. Для цього задіюються комунікаційні канали, організаційні і функціональні структури і технічні засоби. Третій блок включає інструменти, методи і прийоми здійснення управління адаптаційними діями.

При визначенні організаційної структури підприємства більшість авторів посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками. Згідно з Господарським кодексом України (ст. 64) організаційна структура підприємства розглядається як сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління [24].

Ефективність організаційних структур управління (ЕОСУП) може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі [25]: ступінь раціональності структуризації системи управління; ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; ступінь раціональності кадрового потенціалу; ступінь економічної ефективності апарату управління.

$$E_{\text{осуп}} = f(E_{\text{стр.у}}, E_{\text{ф.е.у}}, E_{\text{м.у}}, E_{\text{ф.м.у}}), \quad (1)$$

де ЕОСУП – показник ефективності структури системи управління; Естр.у – показник ефективності організаційно-функціональної моделі управління; Еф.е.у – показник ефективності персоналу управління; Еф.м.у – показник ефективності організаційного механізму управління.

Ці показники в сукупності визначають адаптивні можливості організаційної структури управління з урахуванням наявного потенціалу підприємства. Узагальнюючі показники Естр.у, Еф.е.у, Еф.м.у визначаються за

частковими показниками відповідного блоку. Розрахунок узагальнюючих показників виконується за середньгеометричною за формулою.

Вивчення організаційно-функціональної моделі, результатом якого стають висновки про раціональність розподілу функцій по підрозділах і співробітниках, є наступним кроком дослідження ОСУП. При надмірному збільшенні функціональних ланок ефект управління знижується через погіршення централізованого управління (координації).

До показників, що відображають ключові компетенції управлінського персоналу віднесено рівень кваліфікації, досвід роботи, якість виконання посадових обов'язків, що відповідають потребам і вимогам підприємства [25].

Використання даного підходу за показниками прямого ефекту дозволяє визначити наскільки досконала в організації система управління, та оперативно ухвалити рішення про її вдосконалення. Показники ж непрямого ефекту допоможуть визначити причини низької ефективності системи управління, а також розробити конкретні рекомендації та заходи.

Здатність підприємства до розвитку безпосередньо залежить від організаційної структури, яка дозволяє адаптуватися до дії зовнішнього середовища, поліпшити якість роботи та досягнути його місії.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГОТЕЛІ «БРАТИСЛАВА», М. КИЇВ

2.1. Програми покращення фахових компетентностей персоналу

Кадрове планування в готелі «Братислава» є важливим інструментом управління компанією та забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей готелю. В готелі постійно впроваджують активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для готелю працівників. Сьогодні в компанії працює 1000 робітників, зокрема 50 осіб працюють в досліджуваному комплексі. Підготовка працівників

здійснюється за двома напрямками: самопідготовка та цілеспрямована підготовка в компанії. Кожен працівник проходить навчання, перш, ніж почати роботу в готелі. Це можуть бути курси, профільне навчання, тощо.

Проаналізувавши діяльність готелю «Братислава», можна запропонувати наступні кроки для удосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації працівників готельного бізнесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Пропозиції щодо вдосконалення компетентностей працівників готелю

Стратегія	Необхідність впровадження
1	2
<p>Запровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкет гостей закладу.</p>	<p>Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Завдяки автоматизації збору відгуків гостей та їх оцінок сервісу, керівництво готелю зможе гнучко реагувати на зміни в якості надання послуг та необхідності додаткового контролю чи навчання співробітників.</p>
<p>Співпраця з закладами вищої освіти як осередками та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів готельного бізнесу.</p>	<p>Сьогодні виникає гостра необхідність постійного підвищення кваліфікації можливість консенсусу та обміну досвідом між фахівцями готелю високої категорії та провідними викладачами профільних кафедр університету. Доцільно було б створити курс стажування або серію практичних курсів (тренінгів) для викладачів кафедр готельного та ресторанного бізнесу, в якому висвітлювати нові тенденції на ринку послуг готельної справи. Основною формою залучення необхідних фахівців повинні стати договори з закладами вищої освіти.</p>
<p>Створення збірки нестандартних ситуацій відповідно до посадових обов'язків співробітника.</p>	<p>Це, на нашу думку, сприятиме посиленню зв'язку між теорією та практикою гостинності та покращенню якості підвищення кваліфікації. Оскільки, будуть використані практичні кейси, тому будуть формуватися реальні компетентності фахівця сфери готельного бізнесу.</p>

Закінчення табл. 2.1

1	2
Створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, що дозволить забезпечити унікальний персоніфікований сервіс.	Така інформаційна мережа може містити інформацію-портфоліо кожного працівника, автоматично вносити досягнення, перемоги в конкурсах, та автоматично переадресовувати для подальшого навчання з метою підвищення кваліфікації у певній сфері готельної справи. Крім того, така система зможе забезпечити персоніфікований, індивідуально підібраний варіант із переліку кадрів для надання сервісу високої якості [17].

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації сприятимуть побудові тісного взаємозв'язку між закладами вищої освіти та бізнесом, оскільки підготовка фахівців готельного бізнесу буде здійснюватися з врахуванням вимог роботодавців. Випускники закладів вищої освіти зможуть пройти стажування та отримати посаду в готельній мережі, оскільки підготовка кадрів та підвищення кваліфікації буде відбуватись з дотриманням єдиних вимог і стандартів.

Вплив інформаційних технологій на управління готелем величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готелю в цілому. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнесів-процесів готелю сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів. Інформаційні технології

(IT) готельного управління з'явилися у світовій готельній індустрії давно — біля двадцяти п'яти років тому, і пройшли великий шлях розвитку. На українському ринку IT управління готелем присутні відносно недавно. Як в усьому світі, так і в Україні, використання сучасних АІТ стає засобом конкурентної боротьби готелів. Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації IT готелів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica»-(Jiibra Інтернешнл), «Intellect Service»(ВесТ Про) «UCS-UKR», «Галактика», «СІТЕК». Ці фірми пропонують свій програмний продукт і сервісне обслуговування. Загальними особливостями IT-готелів є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності готелю [18].

Інший аспект впровадження в управління обслуговуванням — це модуль електронних замків, що автоматично підтримує безпеку, престижність і зручність номера, регулювання освітлення, тепла.

Ключове господарство - дуже важлива і відповідальна ділянка служби прийому. Неналежне виконання функцій з контролю за обігом ключів приводить до матеріальних витрат, крадіжок майна підприємства та мешканців готелю. Втрата ключа тягне за собою повну заміну замка. Виготовляти дублікати ключів в разі їх втрати категорично забороняється. Повна вартість нового замка стягується з безпосереднього винуватця - мешканця готелю або співробітника, з провини якого було втрачено контроль за збереженням ключового господарства.

При поселенні адміністратор попереджує гостя про наслідки втрати ключа. Таке ж попередження міститься в анкеті (реєстраційній карті) гостя. В разі втрати ключа черговий адміністратор та помічник адміністратора складають акт, за яким з винуватця стягується сума згідно з прейскурантом.

Сталою тенденцією останніх років розвитку міжнародної готельної індустрії стало активне використання готельних систем оптимізації прибутку (систем управління тарифами). Підприємство, що активно застосовують такі системи, одержують істотну конкурентну перевагу і досягають помітного

збільшення доходів. Ця система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління готелем інформацію (тенденції бронювання, сезонні коливання, динаміку попередніх днів тощо) враховує специфіку сегментів ринку і проведені зміни у ціноутворенні, управлінні тарифами і встановленні правил бронювання. Рекомендації стосуються як стратегії комерційної політики готелю в середній і довгостроковій перспективі, так і щоденних дій відділів бронювання, продажів і розміщення готелів.

Будь-яка автоматизована «ІТ» набувається на різні технології роботи готелів і дозволяє враховувати самі прискіпливі вимоги. Разом з тим, системи приносять у готель світову практику управління і контролю.

Модульність та інтеграція ІТ дозволяє нарощувати їхню функціональність зі зміною потреб готельного комплексу. Комплексний взаємозв'язок програмних модулів підвищує якість взаємодії готельних служб і відділів і рятує від необхідності подвійного введення інформації.[18]

Системи управління продажами готелю. Це сучасний підхід до управління відділом продажів і вирішення завдань з організації і проведення заходів у готелі, що ефективно управляє діяльністю комерційного відділу готелю, здійснює групові продажі, аналізує прибутковість заявок, що надходять, формує цінову політику, складає контракти і контролює їхнє виконання, здійснює бронювання, продаж і оренду конференц-приміщень, допомагає організувати банкети і заходи. Вона сприяє збільшенню продажів при істотній економії ресурсів і часу. Створення пакета необхідних послуг для клієнтів при організації заходів різного характеру відбувається за лічені хвилини - користувач має доступ до необмеженої кількості категорій імен, описів, опцій. А інвентарний модуль здійснює чіткий контроль за додатковими послугами та обладнанням та пропонує інформацію про наявність кожного виду обладнання в будь-який час і день. Перехресний продаж між готелями збільшує завантаження по групових продажах. Вони оснащені могутнім інструментарієм із збереження і управління всією кореспонденцією між відділом продажів готелю і клієнтами. Функціональний блок управління

документацією зберігає та організує роботу з документами, відправленими клієнтами.

Спеціальний модуль системи (ART, Automated Request Tools), (Автоматизовані Інструменти Бронювання) виконаний за принципом (ASP, application service provise provider) і функціонує на будь-якому комп'ютері, підключеному до мережі Інтернет. Модуль ART дозволяє клієнтам готелю самостійно в реальному режимі часу через Інтернет здійснювати бронювання номерів, конференц приміщень і передавати заявки на проведення заходів. Модуль включає такі системи: «Обмін даних», «Конфігурація», «Клієнти», «Туристичні агентства», «Рахунок до одержання», «Продаж», «Управління тарифами», «Центральне бронювання».

Інформаційні потоки формуються з набору модулів і ядра, що забезпечує їхню інтеграцію і розмежування повноважень співробітників готелю. Такий підхід дозволяє збирати автоматизовані робочі місця з потрібною функціональністю (табл 2.2) [18].

Таблиця 2.2

Основні інформаційні потоки в готелі «Братислава»

Відділ 1	Інформаційні потоки 2
1. Відділ портье	<ul style="list-style-type: none"> - інформація про майбутні заїзди і виїзди, наявність місць у готелі; - дані про заїзди і виїзди; - розміщення гостей і стан їхніх рахунків; - інформація про користування послугами, переселення з номера в номер; - резервування (індивідуальне, службове); - інформація про поточне завантаження і кількість броні на майбутні періоди; - інформація про кількість і тип номерів, що замовляються, про час прибуття і від'їзду гостей; - інформація про внесення депозитів; - інформація про всі платежі і послуги; - реєстрація і паспортно-візовий контроль.
2. Відділ бронювання	<ul style="list-style-type: none"> - резервування (індивідуальне, групове, службове) за типом кімнат, скасування резервування; - інформація про внесення депозитів за бронь; - аналіз поточного та очікуваного завантаження; - перегляд історії клієнтів;

Закінчення табл. 2.2

1	2
3. Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> - рознесення безготівкових платежів по рахунках гостей і клієнтів; - аналіз розрахунків з компаніями і турагентствами; - виставлення рахунків до оплати; - одержання звітів про фінансову діяльність готелю; - доступ до архіву рахунків.
4. Відділ господарської служби	<ul style="list-style-type: none"> - управління службами сервісу готелю; - контроль стану номерного фонду; - інформація про санітарний стан номерів; - управління службою покоївок; - організація бюро знахідок; - одержання звітів про роботу сервісних служб; - ведення довідника номерів та індивідуальних особливостей кімнат, аналіз поточного стану номерів; - управління статусом номера (чистий, брудний, несправний, не продається); - інші оцінки (зміна рушників, білизни, халата, необхідний вид прибирання або ремонту тощо).
5. Відділ фінансового директора	<ul style="list-style-type: none"> - ведення довідників наданих послуг; - визначення пакетів послуг; - визначення типів, вартості та індивідуальних особливостей номерів; - визначення тарифів і можливість їхнього зв'язку з тимчасовими періодами; - визначення типів і категорій клієнтів - одержання поточних звітів, у тому числі по: <ul style="list-style-type: none"> - оборотно-сальдовому балансу; - оборотно-сальдовому балансу по фолію; - оборотах по операціях; - книзі реєстрації фолію з розшифровкою; - оборотах по операціях з розшифровкою; - список транчакцій за будь-який період; - завантаженість номерного фонду за період; - звіт по групах (організаціях); - звіт по тарифах; - зміна розцінок на ті або інші готельні послуги; - управління пакетами послуг і їхніми тарифами; - управління довідником типів номерів; - одержання звітів усіх видів тощо
6. Каса	<ul style="list-style-type: none"> - розрахунок із клієнтами за надані послуги за проживання; - повний розрахунок за послуги, надані гостеві за весь період проживання; - розрахунок з гостями за додаткові послуги; - прийом оплати за послуги, надані готелем не лише гостям

Впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління готелем вимагає значних капіталовкладень. Оцінка економічної доцільності

інвестицій — завдання дуже складне, особливо тому, що метою придбання нових технологій є не лише скорочення витрат на робочу силу, але і підвищення якості і розширення асортименту послуг, скорочення термінів підготовки нових послуг і підвищення гнучкості процесу обслуговування.

Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально тренінгового центру. Тренінг – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. До них належать тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей в готельній справі базуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системи взаємодій між підрозділами (рис 2.1.).

Існує постійна потреба готелю «Братислава» в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка персоналу готелю «Братислава» являє собою процес

придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

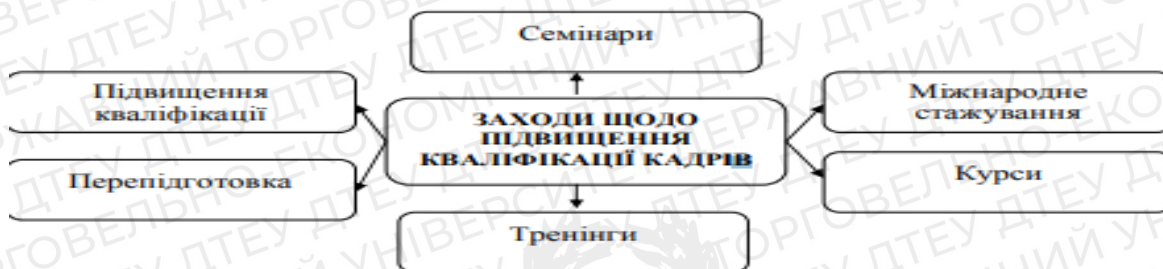


Рис. 2.1 Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів готелю «Братислава»

Таким чином, підготовка кадрів готелю «Братислава» обумовлена наступними причинами:

- 1) недостатній кількості курсів по навчанню якісному обслуговуванню відвідувачів готелю;
- 2) порівняно короткими термінами навчання, що дозволяє готельному комплексу без відчутних витрат заповнити недолік у робітників;
- 3) можливості використання для навчання робітників сучасного обладнання, що мається на підприємстві.

Розрізняють три форми підготовки робітників на підприємстві:

- індивідуальна;
- групова;
- курсова.

За останні 2 роки в готельному комплексі кілька разів проводилося переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було зв'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна й систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники готелю «Братислава»

систематично проходять курси в м. Києві. Директор готелю працює в цій посаді 5 років (загальний стаж роботи 14 років).

Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів можна умовно розділити на 4 групи (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Вимоги до персоналу готелю

Вимоги	Характеристика
Кваліфікація	Весь обслуговуючий персонал повинен пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки має відповідати надаваним ними послугам. Як мінімум, один співробітник повинен пройти підготовку, пов'язану з забезпеченням безпеки у готелі. Один співробітник повинен бути підготовлений з питань безпеки у сфері громадського харчування.
Знання іноземної мови	Для готелю категорії 4 зірки вимоги знання мов має бути на більш високому рівні.
Поведінка	Персонал готелів повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, має бути готовим доброзичливо виконати прохання споживачів, виявляти терпіння і стриманість.
Медичні вимоги	Персонал готелів повинен проходити періодичне медичне обстеження для отримання відповідного сертифіката.
Уніформа	Персонал готелю, який контактує з гостями, повинен носити фірмовий одяг, з особистим значком із зазначенням імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою і в хорошому стані. У готельних комплексах будь-якої категорії повинні бути створені окремі умови для відпочинку і харчування персоналу. Обсяг таких умов повинен відповідати чисельності персоналу.

Ставлення до клієнта.

У ставленні працівника до клієнта повинні проявлятися:

- ◆ повага (яку можна виразити словами: ви важливі для мене; ви варті того, щоб я відклав все інше заради вас; ви заслуговуєте моєї уваги);
- ◆ увага (я бачу вас і тільки вас; ви цікаві мені; я помічаю навіть тонкі

руху вашої думки та почуття і відповідаю на них розумінням);

- ◆ розуміння (мені зрозумілі ваші переживання і бажання; я точно знаю, чого ви хочете і що вас турбує);
- ◆ прийняття (я визнаю ваше право бути таким, яким ви є; я дружелюбно допомагаю вам в межах можливого і обумовленого в наших відносинах);
- ◆ дружелюбність (мені приносить задоволення допомогти вам почувати себе комфортно);
- ◆ допомога (я допомагаю вам зробити те, що вам зараз необхідно).

Також велику роль відіграє ставлення до себе виявляється в нижченаведеному:

- ◆ задоволення від своєї справи (мені подобається те, що я роблю; мені це цікаво; моя робота робить моє життя насиченим і повним; я можу реалізувати свої здібності та сповнений енергії);
- ◆ прийняття себе (мені подобається, як я виглядаю і яким я є в моїй справі; у мене все добре виходить);
- ◆ стабільно висока самооцінка (я знаю собі ціну і впевнений в ній; я заслуговую на повагу і тому маю право на помилки).

Професійна етика – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку.

У готелі важливо вміння спілкуватися з клієнтами. Весь персонал, в першу чергу ті працівники, які постійно спілкуються з клієнтами, проходять спеціальне навчання: персонал вчать, як спілкуватися з різними клієнтами, говорити по телефону, вислуховувати скарги тощо. Із загальних правил для персоналу виділимо найважливіші:

- ◆ працівник готелю повинен бути завжди готовий надати клієнту послугу тоді, коли вона потрібна клієнтові, а не тоді, коли це зручно працівникові;
- ◆ працівник повинен демонструвати позитивне ставлення до клієнта: виказувати повагу, вести бесіду бездоганно ввічливо, доброзичливим тоном, в жодному разі не підвищуючи голос, не виявляти свого невдоволення;
- ◆ зберігати витримку;

- ◆ працівник готелю повинен посміхатися клієнту, підтримувати позитивний контакт очима. У розмові з гостями використовувати відповідні фрази («доброго ранку», «звичайно, я з задоволенням зроблю це»);
- ◆ потрібно вміти тактовно інформувати клієнта і повідомляти йому навіть неприємні новини, наприклад про те, що клієнт повинен доплатити деяку суму;
- ◆ жоден працівник готелю не має права сперечатися з гостем, навіть через дрібниці; якщо клієнт повідомляє інформацію працівникові, то останній повинен продемонструвати максимальне бажання зрозуміти клієнта, кивати головою, вставляти слова «зрозуміло», «добре» [19].

У практичному плані можна виділити такі основні функції управління персоналом:

- ✓ прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- ✓ аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- ✓ мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності працівників.

При цьому зберігаються і традиційні завдання з адміністративної роботи з кадрами. Функції управління персоналом тісно пов'язані між собою й утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших поєднаних функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке поширення у світовій практиці контрактної форми наймання персоналу привело до помітної зміни функціональних обов'язків.

Принципи і структура управління персоналом

Управління персоналом базується на таких вихідних положеннях:

- 1) необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку готелю;

2) кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їхнього впливу на економічні показники виробництва послуг.

Управління персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати, взаємо пов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-який готель більш прибутковим і конкурентоздатним, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в управлінні персоналом, створення умов для тісної взаємодії персоналу і збереження найбільш кваліфікованого його складу.

Підвищення ролі кадрових служб.

1. Сьогодні істотно змінилися умови, у яких кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їхнього надлишку. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл за робочими місцями, зростання навантаження на кожного члена колективу. Звільнення надлишкової чисельності персоналу - найважливіший важіль підвищення ефективності готелю.

2. Зменшення чисельності працівників повинне бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а виходить, і більш високою кваліфікацією працівника. Через це зростає відповідальність кадрових служб щодо вибору напрямків кваліфікаційного росту працівників, щодо підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

3. Реалізація перебудови кадрової політики в готелі спричиняє розширенню функціональних обов'язків працівників кадрових служб (рис. 2.2), підвищенню їхньої самостійності у вирішенні кадрових проблем.

4. Організація ефективної діяльності працівників передбачає розміщення кадрів відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильностей і кваліфікації працівників; контроль умов праці; організація робочих місць; забезпечення ритмічності роботи всього готелю.

5. Навчання персоналу передбачає організацію усіх видів професійної

підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного готельного бізнесу.

6. Вивчення соціальних процесів у колективі, організація оцінки персоналу як інформаційної основи прийняття рішень з кадрових питань.

7. Удосконалення діяльності самої служби управління персоналом [14].

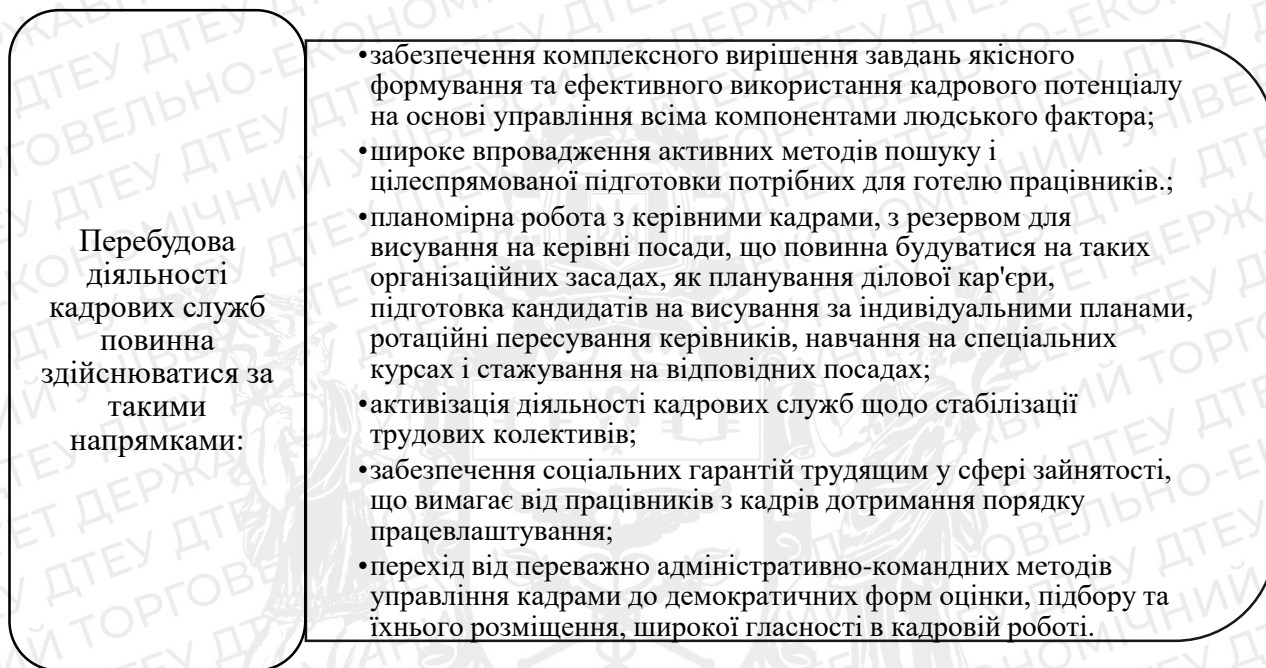


Рис. 2.2 Перебудова діяльності кадрових служб

Оцінка і стимулювання праці персоналу: врахування заслуг на робочому місці, подяка за виконану роботу підсилюють стимули і заохочення до роботи. Мотиваторами служать не лише різні премії, пам'ятні подарунки тощо. Характер винагороди праці залежить від її кількості та якості, а також від задоволення побажань і надій самих працівників. Один з найбільш дієвих мотивів творчої праці — просування по службі. Велике значення має і можливість придбати акції готелю, що створює для працівника враження співвласника.

Роль керівника в управлінні персоналом дуже важлива, адже керівник це та людина на яку мають рівнятися всі хто на нижчих посадах у готелі. Майже кожна людина має значний потенціал для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає усе більш важливо

здіяяти цей потенціал. Розвиток людей — це ключовий елемент управлінської ефективності, що дозволяє одержати такі результати:

- ✓ зростання зацікавленості і віддачі працівника;
- ✓ більш високі результати роботи;
- ✓ поява кандидатів на висування;
- ✓ збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату;
- ✓ постійне підвищення стандартів;
- ✓ створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- ✓ уміння оцінити індивідуальні потреби;
- ✓ уміння консультувати;
- ✓ здатність діставати уроки з досвіду роботи.

2.2 Напрями впровадження інноваційних організаційних технологій у діяльність готелю

Інновації в готельному бізнесі, особливо високотехнологічні, багато в чому диктуються вимогами сучасної індустрії гостинності. Сьогодні інноваційні технології в готельному господарстві не просто «модний апгрейд», а справжня необхідність, яка визначає подальший розвиток вашого бізнесу, а іноді навіть і саме виживання та утримання долі ринку. Питанням впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства задаються багато готельєрів, які розуміють реальний рівень конкуренції на ринку цих послуг. Сучасний розвиток ринку готельних послуг демонструє активну конкуренцію між підприємствами готельного господарства і, в тому числі, великим готелям, конкуренцію створюють фізичні особи — суб'єкти підприємницької діяльності, які переважно утримують невеличкі готелі та є власниками приватних будинків та квартир, кількість яких за останні роки інтенсивно зростає. Вони пропонують відвідувачам повний спектр основних та додаткових готельних послуг при значно нижчій їхній ціні. З огляду на світовий ринок в готельному бізнесі величезна конкуренція, ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит,

тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку оптимістичним варіантом розвитку є поліпшення якості обслуговування і пропозиція особливих послуг можуть створити конкурентну перевагу, однак малі підприємства часто знаходяться на стадії виживання і не забезпечують прибутковість. Стрімкий розвиток суспільства засвідчує, що їх буде дедалі більше й з'являтися вони будуть значно швидшими темпами. Першим спробував класифікувати інновації ще Й. Шумпетер. Він запропонував поділ інновацій на базисні та вторинні. Таке групування з часом дещо удосконалювалося, складові групи набували інших назв. Розвиваючи цю класифікацію, Г. Менш запропонував уведення ще однієї групи – псевдоінновацій (рис. 2.3). Такий підхід до групування й понині широко використовується в навчальній та науковій літературі. Класифікація інновацій за значенням для еволюційної теорії має вагоме значення при визначенні впливу нововведення на розвиток суспільства [22].



Рис 2.3 Класифікація інновацій за значенням для еволюційної теорії

Базисними інноваціями для готельного господарства є нововведення, які корінним чином можуть змінити характер надання послуг із урахуванням нового технологічного укладу. Одним із таких прикладів є проведення віртуальних зустрічей та заходів.

Класифікуючи інновації за значенням для еволюційної теорії, виділяють й іншу групу – вторинних (поліпшуючих, інтегруючих) інновацій. Вони пов'язують із поліпшенням властивостей наявних процесів виробництва, продуктів і послуг. Такі інновації є модернізованими щодо базисних – вони створюються на основі поширення та вдосконалення базисних інновацій. Вторинні інновації також мають своє вагоме значення, оскільки

характеризуються здатністю враховувати особливості певних галузей, ринків.

Прикладом вторинних інновацій у готельному господарстві є обладнання конференц-залів спеціалізованим комп'ютерним обладнанням. Завдяки облаштування в готелі Братислава конференц-зали відповідними системами в одному відео-дзвінку може брати участь до 450 учасників.

Псевдо інновації являють собою доповнення до попередніх двох різновидів. Вони передбачають незначні відмінності параметрів продукції, що виникають у результаті суспільних настроїв, моди, реклами.

Прикладом псевдо інновацій у готельній сфері є впровадження послуг типу «мільний дворецький», «дворецький по запахам» тощо. Сучасні п'ятизіркові готелі пропонують дедалі ширші та урізноманітненні додаткові послуги.

Радикальні (піонерні) інновації базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва та споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності. я. Прикладом радикальних інновацій є нанотехнології, молекулярна кулінарія тощо. У сфері ділового туризму на сьогодні активно впроваджується нова послуга «Google Glass» – окуляри додаткової просторової реальності, розроблені на базі операційної системи Android. Працівники готелю можуть використовувати такий пристрій для консультації гостей про місцеві особливості, можливі розваги, наявність магазинів, ресторанів, допомагати планувати поїздки та екскурсії. Ця послуга може корінним чином змінити взаємодію при спілкуванні між персоналом за стійкою реєстрації та подорожуючим гостем.

Модифікаційні (поліпшуючі) інновації передбачають використання раціоналізаторських пропозицій та забезпечують вдосконалення традиційних продуктів, технологій, методів управління тощо. Прикладами таких інновацій є удосконалення обладнання для прибирання житлових приміщень готельного підприємства, використання нового методу управління персоналом. Загальновідомо, що при виборі готелю наявність якісного забезпечення

доступу до Інтернету та швидкість Wi-Fi можуть бути вирішальним фактором для ділової людини.

До технологічних інновацій відносять нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів. Отже, нова технологія виготовлення меблів – приклад технологічної інновації. До цієї групи інновацій належать також нові технології обслуговування відвідувачів, реєстрації, захисту персональних даних. Вони виступають у формі нових технологій та є основним фактором у виробничо господарській динаміці підприємства.

На сьогодні виділяють кілька типів інноваційних процесів, які є в готельній індустрії (рис. 2.4)



Рис. 2.4 Типи інноваційних процесів

1) Організаційні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в:

- концептуальні положення кадрового, інформаційного, фінансового забезпечення науково-інноваційної діяльності;
- організаційну структуру інноваційного колективу;
- застосування нових методів у процесі управління персоналом готелю, організації надання готельних послуг;
- новітні підходи до організації маркетингової діяльності готельних підприємств.

Застосування інновацій у процес просування готельного продукту;

- новітні методи організації системи менеджменту готельного підприємства, створення іміджу, використання PR-технологій;
- підготовку та перепідготовку кадрів готельного підприємства для науково-технічної й інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки.[17]

Готель є складним комплексом функціональних ланок, від злагодженості роботи яких залежить його успішне існування на ринку. Сучасні умови існування засобів розміщення потребують забезпечення підвищеної оперативності та точності роботи персоналу та готельного комплексу в цілому. У практичній діяльності готельного підприємства організаційна складова системи включає процеси, пов'язані з організацією виробництва, праці та управління. У свою чергу вона також є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення в життя управлінських рішень із удосконалення та підвищення ефективності виробництва. Кожен із них розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю засобу розміщення і виконуються у відповідній послідовності.

На сьогодні існує значна кількість нових технологій, що використовуються в управлінні засобом розміщення. Різноманітність їх типів у залежності від характеру виконання підприємством своєї інноваційної функції представлено на (рис. 2.5).

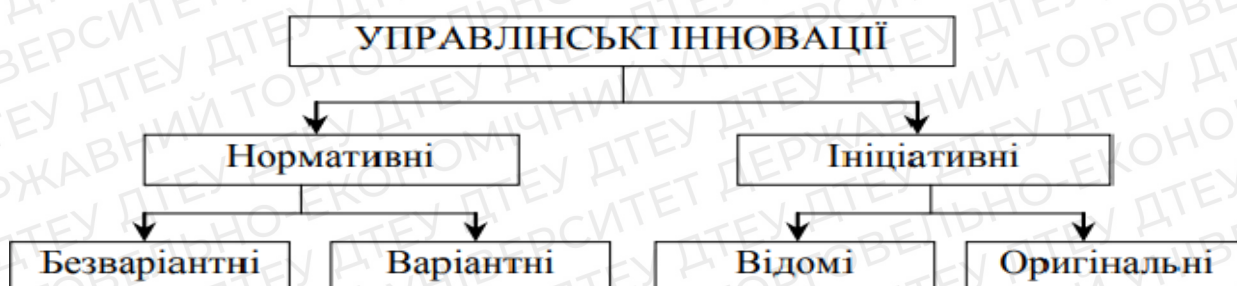


Рис. 2.5 Класифікація управлінських інновацій

Нормативні управлінські нововведення умовно поділяють на дві підгрупи. Одна із них безваріантні управлінські нововведення. Як такі

розглядають управлінські підсистеми, зокрема бухгалтерський облік, податковий облік, статистична звітність, кадрове забезпечення. Правила виконання управлінських операцій у рамках названих підсистем часто змінюються. Така типова управлінська інновація впроваджується вольовим способом, оскільки є нав'язаною підприємству фіскальними органами. Персонал відповідних підрозділів підприємства після вивчення офіційних інструкцій (можливо, після примусового навчання) починає виконувати певний набір облікових операцій. Унаслідок цього готельне підприємство змушене (не з власної волі) опанувати безваріантне управлінське нововведення.

Сьогодні в позиціонуванні готелю на перший план висуваються вже не такі суто матеріальні чинники як ціна або інтер'єр номерів, а міжособистісні характеристики – рівень сервісу, індивідуальний підхід до клієнта, максимальний комфорт і зручність гостя. Сучасна світова тенденція – прискорення процесу роботи з гостями: бронювання, швидший заїзд check-in і check-out (реєстрація та від'їзд). Велика роль у наданні цих «невловимих» послуг належить системам автоматизації діяльності готелів. Застосування інформаційних технологій дозволяє зробити основні процеси життєдіяльності готелю максимально ефективними за досить короткий час, а також автоматизувати не лише всі етапи роботи з гостем, а й більшість сфер господарської діяльності готелю.[17]

Подальший розвиток готельного господарства неможливий без сучасного обладнання і новітніх технологій. Сучасні інновації коштують недешево, проте власники готелів все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити власне виживання на ринку. Інновації в готелях, особливо сучасна автоматизація, залишаються однозначною відповіддю на це питання. Використання технологічних можливостей в роботі готелю, в покращенні продаж його номерів та інформаційному просуванню самого бренду в мережі Internet – вже не нововведення, а відповідний духу часу інструмент за виживання та просування бізнесу. Тому, задаючись питанням в

тому, як покращити роботу готелю, однозначно починати варто з її автоматизації. І однією з найпопулярніших нині розробок є електронне управління готелем. Для готелю під замовлення створюється спеціалізована система, до якої підключаються всі співробітники. За допомогою веб-ресурсу вони можуть отримувати всю необхідну інформацію про готель у будь-який момент; в режимі on-line бачити всі зміни, що у ньому відбуваються; бронювати номери для гостей; отримати доступ до максимально широкого комплексу каналів продажів.

Все більше готельних підприємств приділяють увагу розширенню своїх послуг та можливостей. Це дає безперечні переваги готелю поряд з іншими підприємствами галузі та дозволяє збільшити кількість споживачів готельних послуг. Суть та завдання інноваційних напрямів розвитку індустрії гостинності наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Напрями удосконалення організаційного механізму готелю "Братислава"

Напрямок	Суть	Пропозиції
1	2	3
Матеріально-технічний	проведення модернізації та підтримки основних засобів, які відповідають міжнародним стандартам	<ul style="list-style-type: none"> - раціональне капіталовкладення в новітнє устаткування та оснащення готелю; - оновлення та модернізація існуючої матеріально-технічної бази готелю;
Інтелектуальний	використання професійних здібностей працівників підприємства та створення умов для його розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - відбір професійно підготовленого та кваліфікованого персоналу; - проведення навчання стажерів та студентів; - формування і дотримання внутрішньо корпоративної культури на підприємстві.

Закінчення табл. 2.4

1	2	3
Технологічний	використання передових технологій (комп'ютерні, мультимедійні технології, засоби електронної комерції та інші)	- планувати зустрічі з партнерами та клієнтами; планування завантаження; - створення оптимальних графіків заходів та івентів, забезпечуючи повне поселення готелю
Інфраструктурні й	організація та взаємодія окремих підприємств галузі, їх об'єднань, державних органів влади	- створення конгломератів; - взаємодія науковців та менеджерів підприємств при вирішенні певних завдань.
Організаційно управлінська	включає розробку стратегічних програм розвитку, проведення моніторингу тенденцій розвитку ринку, на основі чого виробляється інноваційна стратегія та засоби її виконання	- розробка і впровадження стратегічних і тактичних програм розвитку; - автоматизація та використання процесів управління; - використання в управлінні готелем Інтернет технології; - контроль за реалізацією етапів інноваційної діяльності та їх регулювання.

Сьогодні існує тенденція до впровадження на вітчизняних готельних підприємствах інновацій з мінімальним ризиком змін. У зв'язку з цим, першочерговим завданням вищого керівництва засобу розміщення є розроблення концепції світогляду та пріоритетів у сфері інновацій. При цьому як найважливіше завдання розглядають, поряд із прибутком, й інновацію.

Інновації можливі лише за умови поєднання воедино всіх необхідних знань, науково-технічних досягнень, потреб часу, можливості використання цих знань тощо. Незважаючи на таке різне значення та взаємодоповнюваність джерела і причини інноваційних ідей повинні систематично аналізуватись і братись до уваги під час розроблення нововведень для засобу розміщення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи був аналіз організаційної системи діяльності управління готелем «Братислава».

Тенденції розвитку підприємств готельного господарства характеризуються подальшим зростанням сегменту з ознаками прирісного формату господарської діяльності. Одним із визначальних чинників такого зростання має стати подальша диференціація та спеціалізація пропозицій готельних послуг, що відповідають загальносвітовій тенденції індивідуалізації відпочинку та розваг. Вдосконалювання механізму управління персоналом у вітчизняних готелях має бути спрямоване на усунення бюрократичних бар'єрів управління, активізацію творчого, організаторського, професійного, інтелектуального і людського потенціалу персоналу, збільшення його відповідальності за кінцевий результат. Прогнозування кваліфікації кадрів має велике значення в процесі здійснення організаційних заходів, що стосуються персоналу. Заздалегідь проведений прогноз дозволяє вирішити виникаючі проблеми і дати очікуваний ефект. Характерно і те, що керівництво веде контроль про одержання необхідних знань. Розроблена концепція розвитку трудових ресурсів готелю «Братислава», яка гарантує стабільний розвиток на ринку надання послуг у галузі обслуговування туристів та гостей міста; прибутковість і функціонування підприємства готелю «Братислава», безперервний розвиток персоналу готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: [учеб. пособие] / С.И. Байлик. К.: Дакор, 2008. 288 с.
2. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: [підручник] / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. К.: КНТЕУ, 2006. 448 с
3. Гоблик-Маркович Н.М. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу / Н.М. Гоблик-Маркович, А.В. Грянило.: URL: https://tourlib.net/statti_ukr/goblyk3.htm.
4. Головка О.М. Організація готельного господарства: [навч. посібник] / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
5. Каленік К.В. Сучасні моделі управління багатофункціональним туристично-готельним комплексом / К.В. Каленік, В.І. Федак.: URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kalenik.htm.
6. Корнілевська М.О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку / М.О. Корнілевська.: URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm.
7. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів / Маначинська Ю.А. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип.4. С.211-217.
8. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: [навч. посібник] / П.Р. Пуцентейло. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
9. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія ,механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с
10. Офіційний сайт готелю «Братислава»: URL: <https://bratislava.ua>
11. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. - К.:

Кондор, 2009.-408с.

12. Копернік В. Підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку // Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4. С.34-45.

13. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип.8. С.112-121.

14. Готельна справа: Навчальний посібник /Левицька І. В, Корж Н. В., Онищук Н. В. Вінниця. 2015. 256 с.

15. Остапенко Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип.8. С.1261-1221.

16. Євченко О. Головна проблема готельної галузі - це відсутність потоку туристів. URL: <https://aucc.org.ua/oleksiy-yevchenko-golovna-problema-gotelnoyi-galuzi-tse-vidsutnist-potoku-turistiv/>.

17. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 357 с.

18. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – Київ :Центр учб. л-ри, 2012. – 448 с.

19. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL: <https://www.otelms.com/ua/hotel-business-innovation/> (дата звернення: 16.03. 2022).

20. Земліна Ю.Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні URL:<file:///D:/Загрузки/170430-379231-1-PB.pdf> (дата звернення: 16.03. 2022).

21. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу / А. Г. Черномазюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – 5, Т.2. – С. 269-272.

22. Шаповалова О. М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг

на прикладі готельного господарства / О. М. Шаповалова, С. С. Козьякова // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 17. - С. 70-74. - URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd_2013_17_17.pdf.

23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Офіційний вісник України. –2003. – № 11. – Ст. 462.

24. Герасименко І. М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку / І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm.

