

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Розвиток ресурсного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу**

Студента 3 курсу, 7с групи  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Пащенко  
Галини  
Олегівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Кулик  
Марія  
Володимирівна

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 випускн кваліфікаційну роботу студентіві

***Пащенко Галини Олегівни***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Розвиток ресурсного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу»

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

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження розвитку ресурсного потенціалу суб'єкта готельного господарства.

*Об'єкт дослідження* – процеси розвитку ресурсного потенціалу суб'єкта готельного господарства.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення розвитку ресурсного потенціалу в готелі «Premier Hotels» міста Київ.

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «Premier Hotels»**

- 1.1. Оцінка ефективності ресурсного потенціалу готелю
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на ресурсний потенціал готелю

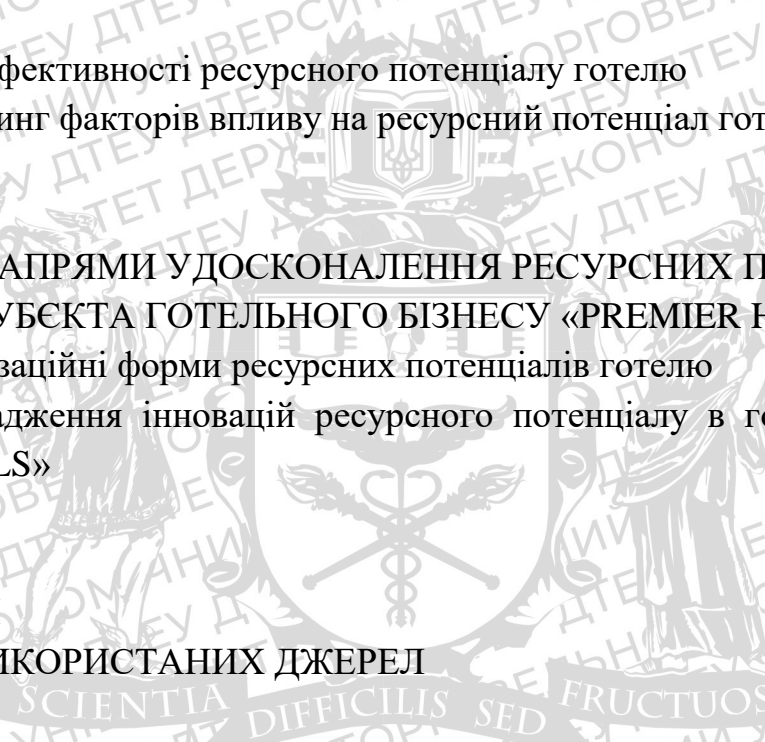
**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНИХ ПОТЕНЦІАЛІВ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER HOTELS»**

- 2.1. Організаційні форми ресурсних потенціалів готелю
- 2.2. Впровадження інновацій ресурсного потенціалу в готелі «PREMIER HOTELS»

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**



## 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.-<br>29.09. 2022 р.  | 01.09.2022 р.-<br>29.09. 2022 р.  |
| 2     | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу                                    | 01.10.2022 р.-<br>07.10.2022р.    | 01.10.2022 р.-<br>07.10.2022р.    |
| 3     | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 08.10.2022 р.-<br>19.11.2022 р.   | 08.10.2022 р.-<br>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.-<br>09. 01. 2023 р. | 21.11.2022 р.-<br>09. 01. 2023 р. |
| 8     | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях   | 10.01.2022 р. -<br>12.01.2023 р.  | 10.01.2022 р. -<br>12.01.2023 р.  |
| 9     | Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі   | 13.01.2023 р.-<br>17.01.2023 р.   | 13.01.2023 р.-<br>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.<br>26.01.2023 р.    | 19.01.2023 р.<br>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, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**М.В. Кулик**  
(ініціали, прізвище)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Г.О.Пашенко**  
(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Пащенко Галина виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади щодо удосконалення управління розвитком ресурсного потенціалу суб'єкта готельного господарства. Проаналізовано фактори впливу на оцінку ресурсного потенціалу суб'єкта готельного господарства. Розглянуто напрямки впровадження інноваційних методів оцінки ресурсного потенціалу суб'єкта готельного господарства. На основі отриманих результатів економічно обгрунтовано програму заходів щодо впровадження інноваційних технологій ресурсного потенціалу в готелі «PREMIER HOTELS». Обгрунтовано прогноз результативності удосконалення технологій оцінки ресурсного потенціалу в готелі «PREMIER HOTELS».

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**М.В. Кулик**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Пащенко Г.О.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**А.М. Расулова**

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗМІСТ

6

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «Premier<br>Hotels» ..... | 9  |
| 1.1 Оцінка ефективності ресурсного потенціалу готелю .....  | 9  |
| 1.2. Моніторинг факторів впливу на ресурсний потенціал готелю.....  | 11 |
| РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНИХ ПОТЕНЦІАЛІВ<br>СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER HOTELS»<br>.....        | 14 |
| 2.1. Організаційні форми ресурсних потенціалів<br>готелю.....   | 14 |
| 2.2. Впровадження інновацій ресурсного потенціалу в готелі «PREMIER<br>HOTELS».....                                   | 21 |
| ВИСНОВКИ .....  | 24 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 25 |
| ДОДАТКИ.....  | 26 |

**Актуальність теми.** Розвиток ресурсного потенціалу готелю є особливо актуальним, оскільки саме дана галузь може поліпшити насамперед соціально економічну ситуацію в підприємстві що прямим шляхом покращить національну економіку.

Це пояснюється тим, що готельно-ресторанний бізнес пов'язаний з десятками суміжних галузей, що обумовлює створення додаткових робочих місць. Необхідно зазначити, що в Україні індустрія гостинності розвинена недостатньо порівняно з міжнародною спільнотою, де ця сфера діяльності приносить значний дохід. Частка туристичного бізнесу у структурі національної економіки таких країн є значною і безпосередньо залежить від розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

**Метою** є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження розвитку ресурсного потенціалу у підприємствах готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідити ефективність ресурсного потенціалу готелю
- проаналізувати фактори впливу на ресурсний потенціал готелю
- оцінити рівень якості сервісних процесів ресторану;
- розробити напрями удосконалення ресурсних потенціалів готелю;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження інновацій ресурсного потенціалу готелю

**Об'єкт дослідження** – ресурсний потенціал суб'єкта готельного бізнесу

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до удосконалення ресурсного потенціалу готелю «Premier Hotels», м. Київ.

**Методи дослідження.** У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до

класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, оцінок – для оцінювання ефективності впровадження ресурсного потенціалу, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного бізнесу та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність готелю «Premier Hotels» та матеріали з соціальних мереж.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження розвитку ресурсних потенціалів у підприємствах готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 11 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 30 стор., на яких представлено 4 таблиці та 3 рисунки.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «PREMIER HOTELS»

#### 1.1. Оцінка ефективності ресурсного потенціалу готелю

Головною метою готелів в сучасних умовах існування є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що має на увазі в собі впровадження нових технологій, а також нарощування ресурсного потенціалу який є в наявності.

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики якого відображають впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси.

Дивлячись на оцінку ресурсного потенціалу потрібно зазначити що вона має бути комплексною, тобто має бути отримана систематизація результатів комплексного аналізу. Оцінювання повинно відбуватись у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства. Така оцінка дає можливість встановити як функціонує ресурсний потенціал, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання ресурсів підприємства та ефективності управління ним.

Найбільш поширеним серед існуючих підходів до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом є метод діагностики ресурсного потенціалу який слід проводити у формі комплексного, поетапного і по елементного дослідження. При комплексній формі оцінювання ресурсного потенціалу досліджуються всі ресурси підприємства, що інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтегрування показників є експертний і рейтинговий. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства

вирішувати його основне завдання. У цьому випадку проблема зводиться до деталізації головних критеріїв, що забезпечують комплексне оцінювання.

Ресурсний потенціал підприємства - це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Для забезпечення ефективності наведених вище ресурсів працівники мають бути здатні ефективно їх використовувати для досягнення цілей, а також примноження наявних ресурсів підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства готельно - ресторанного бізнесу можна охарактеризувати кількома основними критеріями (табл. Рис.1.1):

Таблиця 1.1

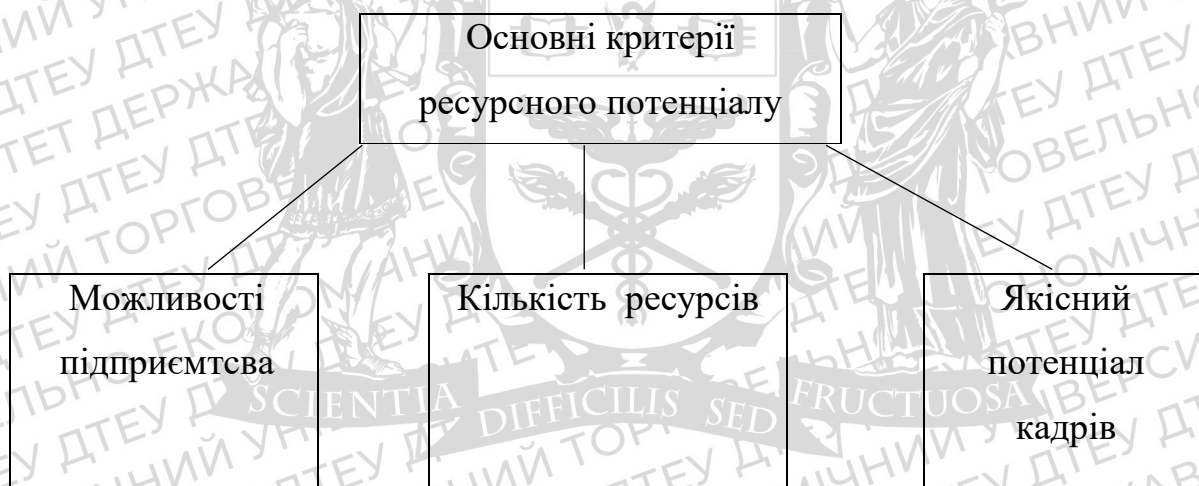


Рисунок 1.1. Назва

- реальними можливостями підприємства
- обсягом ресурсів
- здатність менеджерів використовувати та розпоряджатися ресурсами підприємства
- організаційною структурою та формою підприємництва.

Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Інвестиції в ресурси є формою оптимального капіталу, відомо що їхня якість дає змогу зменшити втрати і також підвищити ефективність виробництва.

## 1.2. Моніторинг факторів впливу на ресурсний потенціал готелю

Основними факторами впливу на ресурсний потенціал підприємства є матеріальні, нематеріальні, трудові та фінансові ресурси.

Розглядаючи кожен з них на прикладі готелю «Premier Hotels» можна визначити безпосередню дію факторів.

Матеріальні ресурси підприємства можна побачити на основі фондів які є в наявності, а також оборотних активів готелю. Варто зазначити що не всі матеріальні цінності відносяться до основних фондів, а тільки ті, термін служби яких більше 1 року й вартість в Україні більше 500 грн. за одиницю.

До складу фондів готелю «Premier Hotels» входять: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та механізми, обладнання, автотранспортні засоби, меблі та інвентар вартістю одиниці понад 15 мінімальних заробітних плат і з терміном служби понад рік, предмети господарського та культурного призначення: килими, картини, телевізори, холодильники, піаніно, магнітофони тощо.

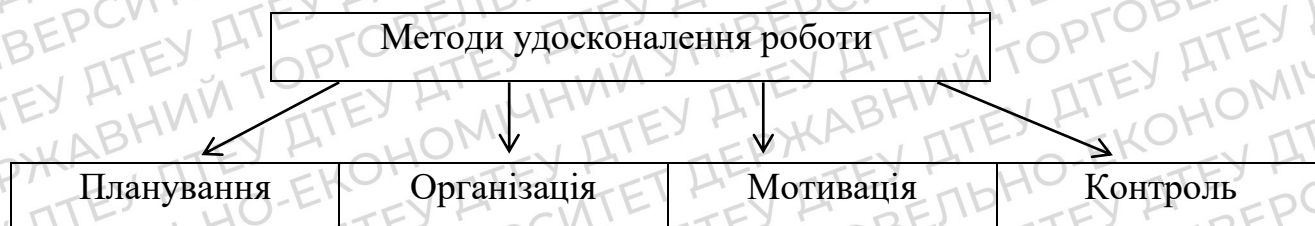
Нематеріальні ресурси - об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час, до їх складу входять ноу-хау, патент, гудвіл винахід, та ін..

Трудові ресурси - кількість працівників, які входять до його складу за основною та допоміжною діяльністю. Середня кількість працівників «Premier Hotels» 436 чоловік, що безпосередньо вказує на обсяги трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами вважається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого підприємства готельно - ресторанного господарства здатного суттєво підвищити її ефективність. Управління трудовими ресурсами передбачає безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної та закордонної науки, найкращого виробничого досвіду.

«Premier Hotels» використовує такі методи для удосконалення роботи кадрів як вказано на малюнку (табл. 1.2).

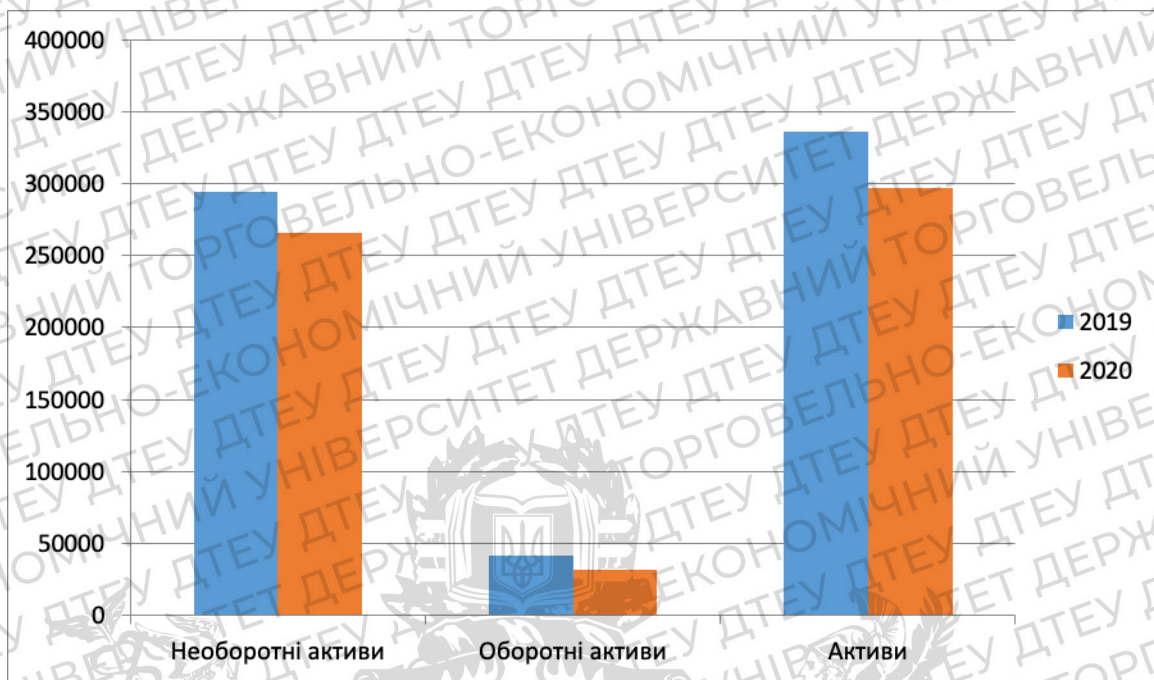
Таблиця 1.2



Як об'єкт управління трудові ресурси виступають одночасно виробниками й споживачами матеріальних і духовних благ. В міру поглиблення суспільного поділу праці функції управління трудовими ресурсами багаторазово ускладнюються. Особливість управління трудовими ресурсами складається в необхідності усебічного врахування інтересів особистості, підприємства і всього суспільства, забезпечення її обмеженого сполучення. Людина завжди була й залишається головною продуктивною силою суспільства.

Фінансові ресурси готельного підприємства – це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства і призначені для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат по забезпеченню розширеного відтворення. Утворення фінансових ресурсів є результатом функціонування фінансів готельного підприємства

Проводячи аналіз фінансового ресурсу згідно зі "Звітом про фінансові результати" «Premier Hotels» (рис 1.3). Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 11,52%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.



**Рис. 1.3 Динаміка активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ» ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

*Джерело: розроблено на основі "Звіту про фінансові результати" «Premier Hotels»*

Можна зробити висновок, що незважаючи на збитковість підприємства на період 2019 - 2020 року, його фінансова стабільність с кожним роком стає кращою. Підприємство має збитковий робочий капітал та не може оплатити поточні зобов'язання, тобто не має фінансові ресурси для розширення своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

### РЕСУРСНИХ ПОТЕНЦІАЛІВ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### «PREMIER HOTELS» М. КИЇВ

#### 2.1 Організаційні форми ресурсних потенціалів готелю

В результаті проведеного дослідження при визначенні факторів впливу на ресурсний потенціал, можна визначити, що для кожного підприємства одним з найважливішим є організацій форми ресурсного потенціалу, умовно їх можна поділити на лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, продуктову та матричну структуру.

Одною з найпопулярніших організаційних форм серед підприємств готельного бізнесу, зокрема і в «Premier Hotels» є насамперед лінійна. Лінійний тип організаційної структури управління у готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (великого за розмірами).

Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику через якого надходять всі управлінські рішення. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника - тобто реалізується принцип єдиноначальства.

На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник дільниці - менеджер служби - директор підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати

інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають (рис 2.1)



Рис. 2.1. Лінійний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Джерело: сайт [pidru4niki.com](http://pidru4niki.com)

Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях. У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Менш розповсюдженою є функціональна організаційна структура. Суть функціональної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління та окремими спеціалістами, які наділені значними управлінськими повноваженнями. В організації управління готелями найчастіше спеціалісти одного профілю об'єднуються у структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, прийому та розміщення, фінансів, комерційний та ін. Таким чином, загальне завдання управління готелем,

починаючи від середнього рівня поділяється за функціональним критерієм, звідси і походить назва - функціональна структура управління.



Рис 2.2 Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Дежеро: сайт pidru4niki.com

При функціональній структурі управління функції управлінських менеджерів, які повинні мати універсальну підготовку і виконувати всі функції управління, виникає штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрямок управління. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готельного підприємства. Ця модель управління використовується в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва та його ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування у готельних комплексах.

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і



приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (табл. 2.1)

Таблиця 2.2

### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

| Переваги   | Недоліки  |
|--|---|
| <p>1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем;</p> <p>2. Професіональне опрацювання, дослідження і аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів;</p> <p>3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг</p> | <p>1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень;</p> <p>2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю;</p> <p>3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.</p> |

|   |
|---|
| експертів, консультантів, науковців,<br>спеціалістів-практиків. |
|---|

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління готелем. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, проте в масштабі управління підприємством роль функціональних органів значна. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти вирішення завдань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та ін.

**Продуктовий тип організаційної структури управління.** Продуктовий тип передбачає створення у структурі готелю самостійних господарських ланок, орієнтованих на виробництво окремих готельних послуг, ринок або категорію споживачів. У такій організації управління структурні підрозділи, які називаються центром (центр прибутку, центр реалізації, центр інвестицій) мають свої підрозділи (служби, бригади, зміни), виробництва, збут, планування та ін. У підпорядкуванні адміністрації готелю перебувають служби (відділи, підрозділи), які координують загальні для закладу питання функціонування. Така децентралізація в управлінні забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника готелю від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

Продуктова організаційна структура характерна для готельних комплексів із складною функціональною структурою виробничої організації. Окрім основних послуг у системі підприємства надається ряд додаткових послуг спеціалізованими підрозділами. Така організаційна структура управління характерна для курортних, туристських готельних комплексів.

**Матричний тип організаційної структури управління.** Матричний тип структури управління використовується у готелях, продукт яких має відносно нетривалий життєвий цикл і часто змінюється, тобто підприємствам необхідно мати високу гнучкість у виробництві та стратегії. При такій структурі формуються тимчасові групи спеціалістів, у які скеровується персонал і необхідні ресурси з функціональних відділів (табл. 2.2)

У матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:

- - підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підрозділах згідно до структури програми;
- - визначення та призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому відділі;
- - організація спеціалізованої служби управління програмою.

Таблиця 2.2

#### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МАТРИЧНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| 1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства;<br>2. Можливість одночасного впровадження різних типів | 1. Труднощі в утриманні балансу між двома лініями влади;<br>2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації; |

|  |  |
|--|--|
| <p>стратегічної ініціативи;</p> <p>3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації;</p> <p>4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів;</p> <p>5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату;</p> <p>6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів;</p> <p>7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах готелю.</p> | <p>3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників;</p> <p>4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва;</p> <p>5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.</p> |
|--|--|

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури управління необхідно здійснити зміни в організаційній структурі: створити у готельному комплексі спеціалізовані цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми працює безпосередньо з підпорядкованими йому спеціалістами, які водночас несуть відповідальність перед лінійними керівниками (рис 3.6). Він визначає термін і обсяги виконання в конкретній програмі, а лінійні керівники приймають рішення про виконавців певних функцій. Після виконання завдань керівник

програми, ресурси і персонал повертаються у свої служби (підрозділи). Завдяки гнучкості ця структура управління дозволяє прискорювати впровадження нововведень.

## 2.2 Впровадження інновацій ресурсного потенціалу в готелі «PREMIER HOTELS»

Розуміння реалій нашого часу показує, що для підприємства готельного бізнесу існування без впровадження інновацій в ресурсному потенціалі майже не можливо, в першу чергу вони впливають на прибутковість підприємства, а також на організаційну структуру.

Постійні інновації в процесі виробництва товарів і послуг - обов'язкова умова розвитку або навіть виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Інновації в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах твердої конкуренції й швидкозмінюючих ситуації на ринку дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довгострокову стратегію.

Можна відокремити чотири види інновацій, що мають місце в готельному бізнесі. Це продуктові, маркетингові, ресурсні та організаційні.

**Продуктові інновації** спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування:

- застосування сучасних клінінгових технологій (дозування миючих засобів, низькотемпературна побутова хімія);
- встановлення енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води);

- використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями);

- аромотехнологія тощо

**Маркетингові інновації** пов'язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, що дозволяють в режимі on-line керувати процесом бронювання.

**Ресурсні інновації** передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства.

**Організаційні інновації** пов'язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління: новітні методики навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі тощо.

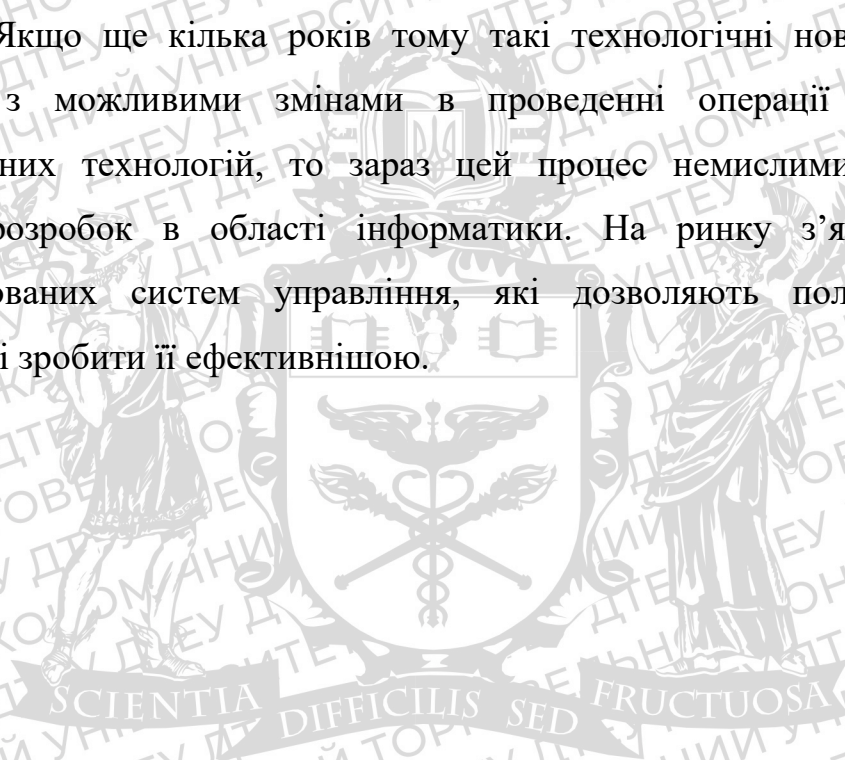
У минулому багато готельних підприємств могли успішно функціонувати, щодня вирішуючи внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. У цей час винятково важливою є стратегія, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюючого навколишнього середовища.

В умовах жорсткої конкуренції готелі змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Недооцінка інноваційного управління в діяльності вітчизняних готельних підприємств призвела до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг. Інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування.

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому

найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій.

На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проектів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч автоматизованих систем управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішою.



## ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо ефективності ресурсного потенціалу готелю «Premier Hotels» було:

Доведено, що ресурсний потенціал є одним із способів і механізмів збільшення прибутку, адже регулюється управляючою ланкою та являє собою конкретною системою цінностей, установок, що поєднують дослідницький потенціал і практичний досвід, певне світовідчуття і перспективне мислення.

Встановлено, що ефективність ресурсного потенціалу залежить від рівня матеріального забезпечення готелю.

Обґрунтовано, що на формування ресурсного потенціалу готелю впливає матеріальні, не матеріальні, трудові та фінансові ресурси.

Досліджено рівень якості ресурсного потенціалу, який показав, що його ефективність залежить від професіоналізму усіх служб які задіяні як ресурсний потенціал.

В цілому нові умови господарювання, висока конкуренція змушують підприємства готельного господарства пристосовувати структуру ресурсів до нових цін, умов обмеженості, змін обсягу та складу товарообігу залежно від попиту населення. Важливими чинниками позитивних зрушень у розвитку готельного господарства за останні роки стали зовнішні чинники: загальні стабілізаційні процеси в економіці країни, ріст доходів населення та підвищення попиту на продукцію та послуги в туристичній сфері, структурні зміни у відносинах власності та ін. Але значну роль відіграють і чинники внутрішнього порядку, які визначаються самими підприємствами галузі, в т.ч. усвідомлення і реалізація нових підходів до формування ресурсного потенціалу. Оцінка можливостей ресурсного потенціалу є



важливим завданням та передумовою стратегічного управління та спрямована в майбутнє підприємств готельного господарства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгаль, Н. С. Методичні основи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2008. - № 4. - С. 55-57
2. Довгаль, Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2009. - № 1. - С. 42-45
3. Основи управління матеріальними ресурсами. Підручник. – Харків, 2000.
4. Качуровський, В. Є. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання / В. Є. Качуровський, В. П. Чайковська // Регіональна бізнес-економіка та управління. - 2007. - № 4. - С. 123-129
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с
6. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2003. – 348 с.
7. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
8. Студентська бібліотека [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://buklib.net>
9. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навч. посібник, - К.: КНЕУ, 2006. 204 с
10. Мунін Г.Б., Зміїонов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / під ред. члена-кор. НАН України, д.е.н., проф. Дорогунцова С.І. К.: Ліра-К, 2005. 520 с.

11. Пашута М.Т., Шкільнюк О.М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 118 с.

12. Соколенко С.І. Глобальні ринки ХХІ століття: Перспективи України. К.: Логос, 2008. 568

**Додаток А**

**(ГОТЕЛЬ «PREMIER HOTELS», М.КИЇВ)**



Додаток Б

(Ресторани готелю «PREMIER HOTELS»)



Додаток В

(Номери готелю «PREMIER HOTELS»)



**Додаток Г**  
**(Конференц-зали готелю «PREMIER HOTELS»)**



**Додаток Д**  
**(Вестибюль готелю «PREMIER HOTELS»)**

