

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організаційні інновації суб'єкта готельного бізнесу

Студентки 3 курсу, 10с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

Хлопук
Діани
Віталіївни

Бовш
Людмила
Андріївна

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 випускню кваліфікаційну роботу студентів

Хлопук Діани Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Організаційні інновації 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 дослідження організаційних інновацій суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – організаційна система управління в готелі «Алея Гранд», м. Полтава

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до впровадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд», м. Полтава

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика системи управління суб'єкта готельного бізнесу

1.2. Моніторинг факторів впливу на організаційні процеси суб'єкта бізнесу

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В

ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД», М. ПОЛТАВА

2.1. Рекомендації щодо покращення організаційної системи управління

2.2. Впровадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд»,

м. Полтава

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.- 29.09. 2022 р.	29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.	24.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	11.02.2023 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)

Л.А.Бовш
(ініціали, прізвище)

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

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

Д.В. Хлопук
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Хлопук Д.В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність впровадження організаційних інновацій суб'єкта готельного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументувала напрямки удосконалення організаційної структури та організаційних форм роботи, оцінила ефективність пропонуваніх заходів.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Л.А.Бовш

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Хлопук Д.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 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1 Характеристика системи управління суб'єкта готельного бізнесу.....	10
1.2 Моніторинг факторів впливу на організаційні процеси суб'єкта бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД», М. ПОЛТАВА	27
2.1 Рекомендації щодо покращення організаційної системи управління	27
2.2 Впровадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд», м. Полтава	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність теми. Готельне господарство – це складова сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання. Готельний бізнес на сьогодні став однією з тих сфер, в якій довелося плідно попрацювати над нововведеннями за останній рік у зв'язку із веденням військових дій внаслідок агресії РФ в Україні

Також, важливо відмітити, що залежність бізнесу від інноваційних технологій зростає з кожним роком. Особливо у зв'язку з останніми подіями в нашій країні і в світі, а саме, військові дії пов'язані із обороною України від агресії з боку Росії; пандемія Covid-19, яка передувала цим подіям і охопила майже все людство, змусила багато бізнесів перейти з оф-лайн у онлайн, розробити сайти та мобільні програми для онлайн-замовлень, онлайн-оплати товарів і послуг тощо.

Застосування принципів, методологій і моделей управління дозволяють декомпонувати комплексні технологічні завдання, що важко і витратно реалізуються, вести превентивний ризик-менеджмент і успішно реалізовувати заходи в межах тих чи інших підприємницьких структур, зокрема і у готельній сфері.

Рівень дослідженості теми. Розробленістю дослідження стали положення та концепції, представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, які розкривають специфіку та особливості застосування організаційних інноваційних технологій у мережі Інтернет. Так, питанням впровадження стандартів обслуговування споживачів та організаційним основам введення інновацій, приділено увагу таких іноземних авторів як: Дж. О. Шонессі, А. Фернхама, Б. Гантера, У. Веллс, Дж. Бернет, С. Моріарті та ін. Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження стандартів обслуговування споживачів готельного бізнесу, належать таким вітчизняним

науковцям, як Жамбалов Є. Д, Жуков, Б. М, Мовчан А. А., Ковалик Л.Н. тощо. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Таким чином, **метою** випускної кваліфікаційної роботи є визначення можливостей удосконалення організації діяльності суб'єктів готельної сфери шляхом застосування інноваційних підходів в їх діяльності (на прикладі готелю «Алея Гранд», м. Полтава). Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити аспекти організаційної системи управління суб'єкта готельного бізнесу;
- здійснити характеристику системи управління суб'єкта готельного бізнесу;
- промоніторити фактори впливу на організаційні процеси суб'єкта бізнесу;
- сформулювати рекомендації щодо покращення організаційної системи управління;
- обґрунтувати провадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд», м. Полтава та визначити ефективність запропонованих заходів.

У ході роботи було вивчено теоретичні засади управління суб'єктами готельного бізнесу, проведено аналіз діяльності організації та поточної системи управління суб'єктами готельного бізнесу, розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління суб'єктами готельного бізнесу в межах організації готелю «Алея Гранд».

Об'єкт дослідження – організаційна система управління в готелі «Алея Гранд», м. Полтава

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до впровадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд», м. Полтава.

Методологічною основою дослідження послужили аналіз, синтез, дедукція, індукція, методи угруповання та класифікації даних, узагальнення,

Інформаційна база. У роботі використано фахову літературу з управління організацією інновацій на підприємствах, зокрема – готельного типу, організаційних основ діяльності готельних мереж, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, статистичні дані готелю «Алея Гранд», м. Полтава

Практичне значення. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання одержаних результатів для вирішення практичних завдань у компанії, а саме застосування отриманих рекомендацій та удосконалення організаційних основ управління інноваціями з метою успішної модернізації інтернет-ресурсів готелю ТОВ «Алея Гранд», м. Полтава для підвищення ефективності та конкурентоздатності на ринку готельних послуг.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань та словника до ВКР вигляді додатку. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Характеристика системи управління суб'єкта готельного бізнесу

Управління суб'єктами готельного бізнесу – сфера діяльності, у процесі якої визначаються та фіксуються цілі, задля досягнення конкретних завдань з урахуванням обсягу, ресурсів, якості та рівнем ризикованості в межах готельного підприємства. Основним критерієм успіху при цьому, є наявність чіткого, заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків, втрат та відхилень від плану в управлінні суб'єктом готельного бізнесу. У систему управління суб'єктами готельного бізнесу входять: набори інструментів, методологій, методів і ресурсів, що використовуються в процесі управління, включно із засобами для планування завдань, складання розкладу, управління бюджетом, розподілу ресурсів, документування, формування звітів, спільної роботи виконавців [4].

Тобто система управління – це взаємозв'язане і взаємопов'язане утворення, що створює впорядковану цілісність, єдність. Основою організації системи управління є, як правило, мета її функціонування [43].

Система управління повинна відповідати цілям готельного підприємства, бути внутрішньо збалансованою, гнучкою та адаптованою, забезпечувати контроль і уникати неформального спілкування між людьми.

Щоб така взаємодія була ефективною, суб'єкти управління готелю повинні:

- ладити один з одним, гармонійно, щоб повністю реалізувати свій потенціал;
- відносна самостійність при об'єднанні, що дозволяє швидко реагувати на зміни обставин;
- здійснення двосторонніх взаємодій між собою, які сприяють виправленню хибних рішень у верхній частині структури управління

- бажання приймати найкращі з можливих рішень і правильно їх реалізувати.

Структура системи управління суб'єктом готельного бізнесу представимо на (рис 1.1).



Рис. 1.1 Система управління суб'єктом готельного бізнесу

Джерело: сформовано автором[43]

Проведемо комплексне дослідження організаційної системи управління суб'єктом готельного бізнесу. Об'єктом дослідження було обрано готель «Алея Гранд», розташований неподалік від центру міста Полтава, близько до визначних пам'яток, ділових і торгових центрів, театру, ресторанів і кафе. Він являє собою сучасну будівлю, яка прикрашає одну із центральних вулиць міста. Кожен поверх виконаний у власному неповторному стилі.

Готель пропонує послуги конференц-обслуговування, організації й проведення ділових зустрічей. Готельний комплекс «Алея Гранд», окрім конференц-зали, має ресторан «Раффінато» та «Нега Бар», що забезпечують обслуговування ділових заходів будь якого формату. На даний час на

підприємстві діє послуги спеціальних пропозиції, вимоги яких описані на офіційному сайті готелю, а саме: «Весільний пакет», «Знижка на доставку 20%», «Дитячий пакет», «Іменинник» (Додаток А).

Організаційна структура управління готелю «Алея Гранд» представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують (рис 1.2)



Рис. 1.2 Організаційна структура готелю готелю «Алея Гранд» м. Полтава

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Організаційна структура управління в готелю «Алея Гранд» м. Полтава застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу

покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво послуг, постачання, бухгалтерський облік, фінансування тощо).

За кожною з цих функцій формується лінійна система служб, що пронизує все підприємство зверху донизу: від директора через відділи і служби з їхніх керівників та персоналу. Перевагою такої структури управління є простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., які особливо помітні за умов серійного виробництва.

Для деталізації наведеної структури управління готелю «Алея Гранд» м. Полтава проаналізуємо основні функції його менеджменту. Форми реалізації спеціальних функцій менеджменту наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Форми реалізації спеціальних функцій менеджменту готелю «Алея Гранд»

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій	Зміст роботи	Джерело отримання інформації
Загальне адміністративне управління	Директор, заступник директора	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція
Управління безпекою	Служба безпеки готелю, аутсорсінг–приватне охоронне підприємство «Венбест»	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис, договір з «Венбест»
Управління логістикою	Директор з господарської служби	Забезпечення виробництва ресурсами	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Фінансовий відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання звітності	Посадова інструкції
Автоматизація, інформаційні технології	Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

В готелі доступно 37 номерів, які відрізняються просторим плануванням і оснащені кондиціонером, супутниковим телебаченням і приладдям для приготування гарячих напоїв. У ванних кімнатах надаються високоякісні туалетні приналежності, халати і тапочки, брендові косметичні засоби.

Оцінка номерного фонду у готелях передбачає їхній поділ на категорії відповідно до розмірів, місткості, типу житлових і нежитлових приміщень, обладнання, рівня комфорту й інших чинників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація житлових номерів готелю «Алея Гранд» м. Полтава

Тип номеру	Кількість ном.	Площа номеру	Характеристика номеру	Спектр послуг готелю (усі категорії)	Ціновий діапазон
Економ	1	14 м ²	- 1 двоспальне ліжко 180 см/д;	• Міні-бар	Ціна залежить від часу доби, системи бронювання, клубних карток, завантаженості і обороту номерів, бонусних програм, річниць, днів тижня.
Стандарт	6	17,5 м ²	- вид на внутрішній двір/центральну вулицю;	• Набір інтелектуальних ігор	
Стандарт плюс	6	24,5 м ²	- звукоізолюючі вікна з системою black-out;	• Килимки для фітнесу	
Напівлюкс	16	29 м ²	- інвентар для чистки одягу	• Косметичні набори	
Люкс	8	33 м ²	- WIFI	• Рум-сервіс	
			- Цифрове ТВ	• Універсальний зарядний пристрій	Ціна номеру стартує від: 1200 грн/доба. 1650грн\доба 1900 грн/доба 2150грн/доба 3500 грн/доба
			- Шафа-гардероб	• Гребінець	
			- Столик робочий	• Організація екскурсій	
				• Організація виставок і конференцій.	

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Ще один з елементів організації бізнесу, що характеризує ефективність системи управління готелем – це комунікація та способи зв'язків з споживачами готельних послуг. Готель «Алея Гранд» м. Полтава має свій офіційний сайт та інформаційні сторінки в соц. мережах Facebook, Instagram (рис.1.3). На Facebook готель має – 1,2 тис підписників, Instagram – більше 6 тис.. Готель користується і послугами ОТА, рейтингова оцінка готелю в Booking – 9,2 балів, Hotels 24 -9,8 балів, що є досить високий рівень.

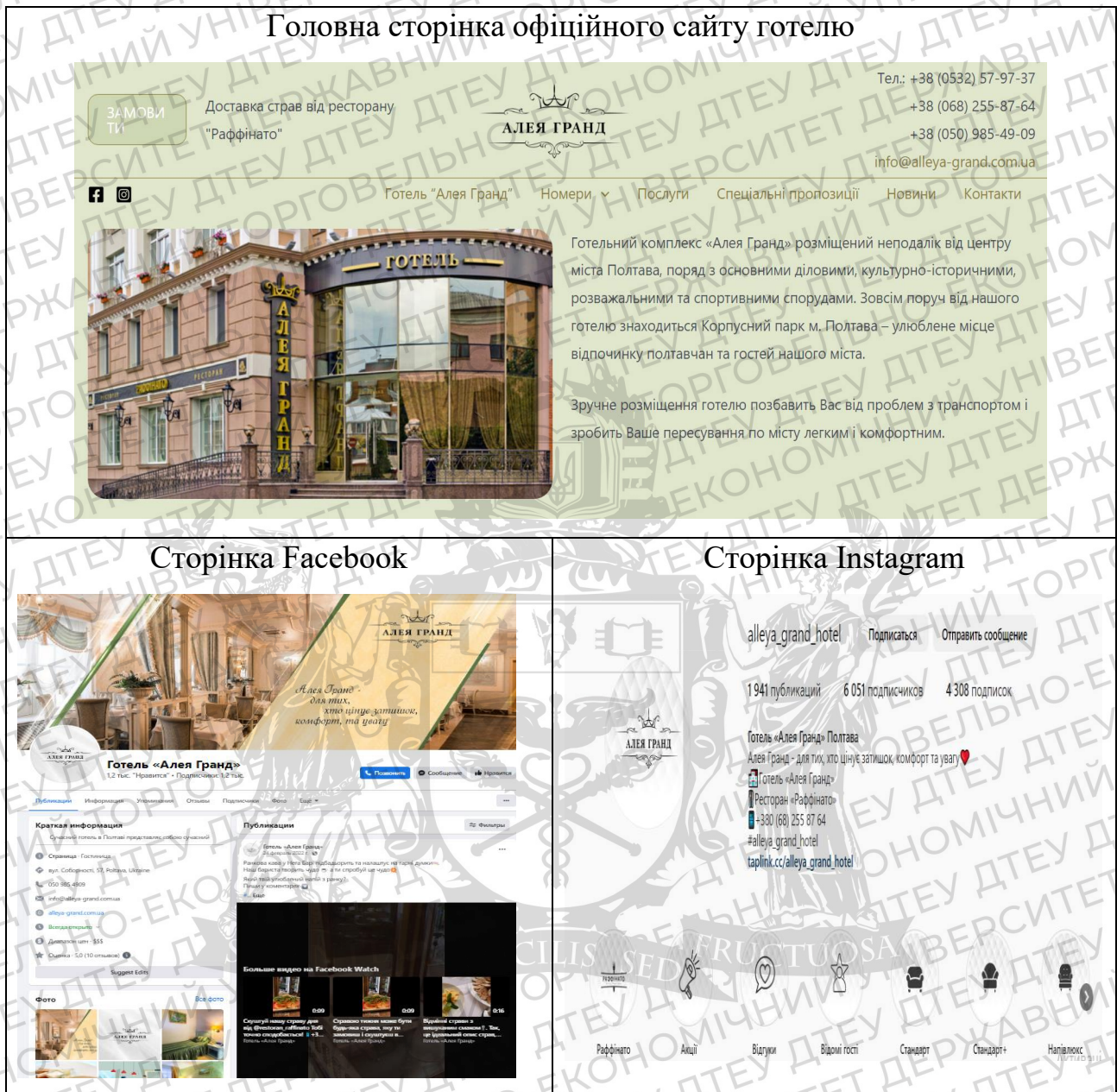


Рис 1.3 Калани комунікації готелю «Алея Гранд» м. Полтава зі споживачами.

Джерело: сформовано автором [42]

Готель застосовується адміністративною системою управління Fidelio Front Office. Дана ERP система готелю здійснює взаємозв'язок практично всіх відділів готелю і дозволяє автоматизувати бронювання номерів Програмний комплекс Fidelio Front Office дозволяє приймати бронювання з міжнародних центрів бронювання готелів та Інтернету здійснювати реєстрацію, розміщення і розрахунок гостей, управління номерним фондом, дозвіллям гостей, складання

прогнозів роботи готелю на майбутнє. Тобто дана система повністю задовольняє роботу готелю.

Визначивши основні організаційні особливості функціонування готелю, перейдемо до аналізу основних його техніко-економічних показників. Основні техніко-експлуатаційні показники готелю наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю готелю
«Алея Гранд» м. Полтава за 2020-2021 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки		2020-2021 рр.		
		2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
Обслуговування гостей	осіб	10214	10477	263	102,8	2,8
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	25535	24097	1438	-94,4	5,6
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	2,5	2,3	-0,2	92,0	-8,0
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100,0	0,0
Місткість	місць	546	551	5	103,1	3,1
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	199290	201115	1825	103,1	3,1

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Як видно з таблиці 1.3, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2021 році порівняно з 2020-м на 263 особи, або на 2,8%. Це свідчить послаблення карантинних обмежень та послаблення логдаунів через Covid 19. Середній час перебування у 2021 році скала в 2,3 доби, що на 0,2 доби нижче показника 2020 року. Календарний термін експлуатації не змінився. Місткість готелю збільшилася на 3,1%, відповідно максимальна пропускна спроможність готелю також зросла.

Для цілкового розуміння, які фактори впливають на організаційну інноваційну діяльність готелю, необхідно провести оцінку економічних

показників і зрозуміти, чи доцільно підприємству впроваджувати заходи по удосконаленню системи управління. Економічні показники повинні наптовхнути готель до продукування стійкої економічної позиції або бізнес-плану в умовах постійного коливання валюти та загрози конкурентного витіснення. Отже, згідно пунктів балансу, було виділено основні необхідні показники для розрахунків, що представлено в табл. 1.4

Таблиця 1.4

Динаміка фінансових результатів готелю «Алея Гранд», м. Полтава, 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2022	2021	2020	2019	Темп росту, %		
					2022/2021	2021/2020	2020/2019
Чистий дохід	56 749	52 995	47 742	34 320	7	9,9	39,1
Валовий прибуток	56 749	52 995	47 742	34 320	7	9,9	39,1
Управлінські витрати	(41412)	(37150)	(34371)	(30999)	11,47	8	10,9
Прибуток від продажу	15 337	15 845	13 371	3321	96,8	18,5	302,6
відсотки до отримання	851	1045	558	188	-18,56	87,28	196,81
інші доходи	29	500	2055	907	-94,2	-75,67	126,57
Інші витрати	(325)	(763)	(2 376)	(3927)	-57,41	-67,89	-39,4958
Прибуток до оподаткування	15 892	16 627	13 608	489	-4,42	22,19	2682,82
Поточний податок на прибуток	(2739)	(2087)	(2 523)	(1028)	31,24	-17,28	145,43
Чистий прибуток	13 153	14 540	11 085	(539)	-9,54	31,17	-2156,59

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Чистий дохід готелю у 2022 році порівняно з минулим зріс на 6,6% – це добрий показник. Слід звернути увагу, що й управлінські витрати компанії зросли. Чистий прибуток скоротився на 9,5%, що не є хорошою тенденцією і говорить про зменшення обсягу продажів, зростання собівартості продукції. Однак цей показник вищий за аналогічні показники у 2020 та 2019 роках

відповідно. Дані показники свідчать про ефективну діяльність готелю «Алея Гранд» у 2022 році не зважаючи на війну в Україні.

Головним ресурсом любого підприємства є персонал. Виходячи з рис 1.1, саме від роботи колективу, структури кадрів та мотиваційного потенціалу залежить ефективна робота готелю.

В готелі «Алея Гранд», м. Полтава існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю. Стратегічною метою кадрової політики готелю є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці(рис.1.4).

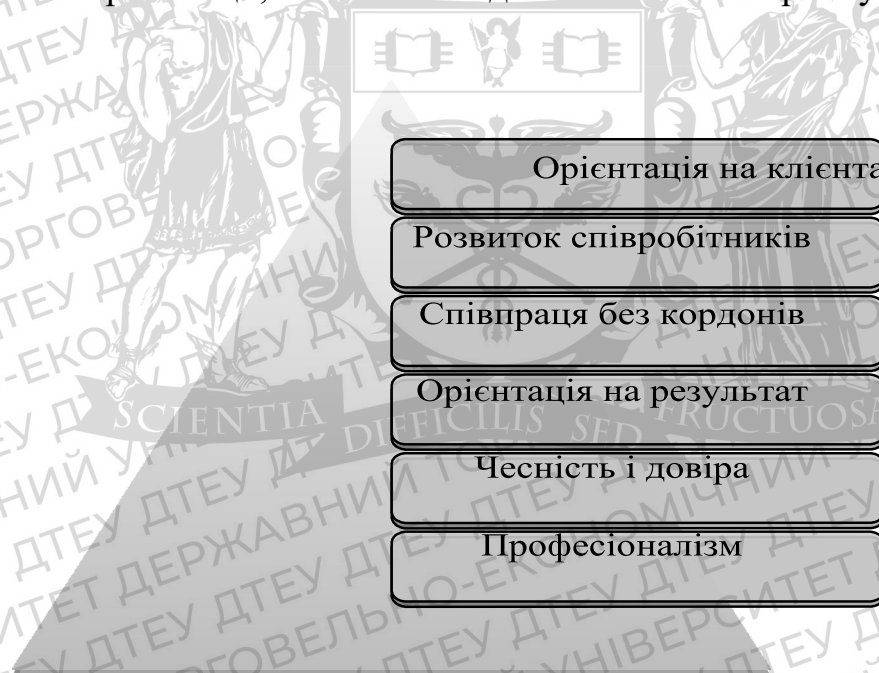


Рис. 1.4. Цінності і принципи готелю

Джерело: сформовано автором

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня надання послуг гостинності особливу увагу готель «Алея Гранд», м. Полтава приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та

досвідом роботи. Проведена оцінка персоналу за критеріями представлена в Додатку Б.

Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в готелі «Алея Гранд», м. Полтава (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

Характеристика руху кадрів готелю «Алея Гранд», м. Полтава 2020-2022 рр

Показники	2020	2021	2022	Абсолютний приріст (+/-)		Темп росту, %	
				2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Прийнято працівників, люд.	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд.	8	5	2	-3	-3	62,5	40,0
Загальна чисельність персоналу, люд.	53	64	73	11	9	120,8	114,0

Джерело: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів є індикатором здоров'я компанії і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані таблиці 1.5 показують, що станом на 31.12.2022 р. в готелі «Алея Гранд», м. Полтава працює 73 людини, що більше на 114%, ніж у 2021 році

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

У працівників були до війни з РФ можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. Наразі такі події відбуваються дуже рідко і тільки на онлайн форматі.

Для формування аналітичної бази про ефективність системи управління персоналом готелю «Алея Гранд», м. Полтава та рівням його задоволеності і для виявлення причин негативного стану в співвідношенні руху кадрів ми

провели додаткові дослідження. Було проведено вибіркове опитування між службовцями готелю.

На початку вивчений рівень задоволеності співробітників роботою в готелі (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Рівень задоволеності працівників роботою в готелі «Алея Гранд», м.

Полтава

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи на підприємстві (55,15%), 22,89% - скоріше не задоволені і 21,96% - не задоволені. Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 51,31%, на оцінку «5» - 20,9% (рис.1.6).

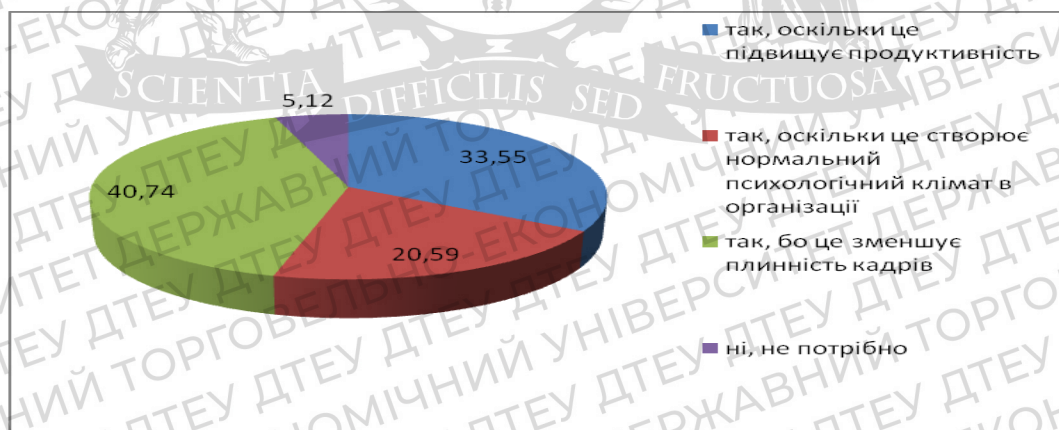


Рис. 1.6. Оцінка системи мотивації праці в готелі «Алея Гранд», м. Полтава

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 5,12% відповіли, що не потрібно, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною. Серед пропозицій щодо матеріальної мотивації більшість опитаних підтримали відсотки від продаж – 27,12%, премії – 22,14%, бонуси – 25,13% та інше – 25,61%

Так як розвиток професійних навичок стимулюється не тільки внутрішнім середовищем підприємства а і системою визначеності особистих якостей, як формується на системі мотивації. Більшість опитаних вважає, що в якості мотивації варто застосовувати премії (30,12%) та відсоток від послуг (28,96%).

Серед проблем пов'язані з професійним розвитком персоналу в готелі «Алея Гранд», м. Полтава опитані співробітники бачать такі (рис. 1.7).

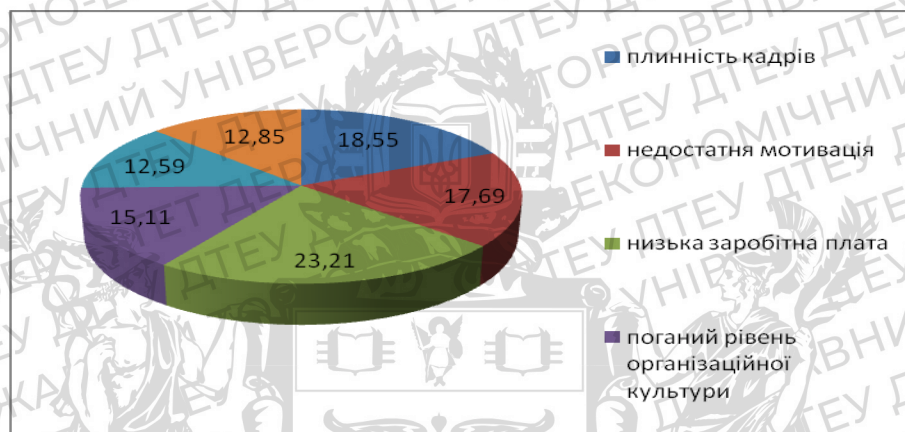


Рис. 1.7 Думка респондентів, щодо проблем пов'язаних з розвитком персоналу в готелі «Алея Гранд», м. Полтава

Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з побливістю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства.

Отже, основною проблемою в системі управління готелем «Алея Гранд», м. Полтава є розвиток персоналу, а саме не досконала система мотивації працівників.

1.2 Моніторинг факторів впливу на організаційні процеси суб'єкта бізнесу

В основу будь-якої системи закладається конкретний план її використання. Вона будується у відповідність до стратегічних цілей та ресурсів організації та складається з плану, календарів, розподілу ресурсів, списку співробітників, які виконують ту чи іншу функцію, звітів, тайм-лайнів, системи комунікації, баз даних. Проведемо дослідження основних факторів впливу на організаційні процеси аналізованої нами організації.

Так, аналізуючи місце розташування організації, слід сказати що готельний комплекс «Алея Гранд» розміщений неподалік від центру міста Полтава, поряд з основними діловими, культурно-історичними, розважальними та спортивними спорудами . Зовсім поруч від готелю знаходиться Корпусний парк м. Полтава – улюблене місце відпочинку полтавчан та гостей міста [42].

Серед методологій управління суб'єктами готельного бізнесу прийнято виділяти: традиційні (Waterfall, каскадна модель); гнучкі [51]

У результаті вивчення даної теми було проведено порівняльний аналіз методологій управління суб'єктами готельного бізнесу (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз методологій управління суб'єктами готельного бізнесу [37]

Критерій	Методологія	
	Традиційна	Гнучка
Пріоритети методології	Зрозуміла та проста структура процесу розробки	Підвищені вимоги до кваліфікації та досвіду команди
Комунікація із замовником	Взаємодія із замовником відбувається лише на початковій та фінальній стадії	Постійна взаємодія із замовником
Ставлення до змін	закінчення розробки товару. Суворо зафіксована послідовність етапів розробки	Готовність до змін важливіша за прямування. Завдання може бути змінено у процесі розробки, непріоритетні етапи зрушені більш пізні терміни початковому плану.

Продовження таблиці 1.6

Орієнтація методології	Орієнтований на процес	Люди та взаємодія важливіші за процеси і інструментів
Тестування	Відбувається під кінець	Безперервно протягом усього часу
Вартість розробки	Фіксована	Плаваюче значення
Головний показник прогресу	Відповідність вимогам	Працюючий продукт
Вимоги	Повинні бути з'ясовані та уточнені перед стартом, інакше старт не відбудеться	Можуть бути уточнені під час
Ризики	Визначено	Не визначено
Команда	Включення нових спеціалістів на будь-якому етапі	Сформована, стабільна команда досвідчених фахівців

Традиційні методології характеризуються чітко запланованим та деталізованим підходом, у якому виконавець суворо дотримується плану. Гнучкі методології є альтернативою традиційній практиці менеджменту та мають на увазі можливість змінювати та коригувати етапи розробки, а також пріоритетність функцій. Для детального аналізу позитивних і негативних сторін управління суб'єктом готельного бізнесу в існуючому конкурентному середовищі, нами було виконано SWOT-аналіз ТОВ «Готель «Алея Гранд» (табл. 1.7)

Отже, у процесі моніторингу факторів впливу на організаційні процеси, нами були визначені в ході аналізу сильні та слабкі сторони готелю дають можливість визначити ті параметри, які є вигіршними, їх потрібно розвивати та підтримувати на необхідному рівні, та параметри, покращення яких може оптимізувати процеси вдосконалення управління готелем та звести до мінімуму можливість аспекти погіршення іміджу.

Виконаний SWOT-аналіз готелю «Алея Гранд», представив повну картину справ у готелі перед менеджментом готелю: визначено параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, визначено позитивні та негативні характеристики закладу.

Таблиця 1.7

SWOT-аналіз готелю «Алея Гранд»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони (внутрішній потенціал) (S)	Слабкі сторони (внутрішні недоліки) (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) Місцезнаходження (центральний район міста). 2) Турбота про охорону життя та майна відвідувача. 3) Гарний імідж готелю у Полтаві. Хороші відгуки відвідувачів на сайті. 4) Наявність власного Інтернет-сайту. 5) Продумане ціноутворення. 6) Оперативна робота з усіма службами готелю. 7) Близьке положення готелю від залізничного вокзалу. 8) Досить демократичні та низькі ціни. 9) Індивідуальний підхід до відвідувачів (повне задоволення потреб, потреб та запитів). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Нестача даних щодо стратегічних напрямів розвитку готелю. 2) Невеликий термін роботи у галузі готельного бізнесу. 3) Не дуже широкий асортимент послуг. Наприклад, не вистачає можливість здійснення виставкових заходів, банкетів, зустрічей, конференцій та ін. 4) Поки що немає постійних маркетингових компаній та досліджень. 5) Не визначено параметрів постійного клієнта. 6) Відносно невелика площа, яка унеможливило обслуговувати великі заходи. 7) Нестача номерного фонду розміщення великих туристичних груп. 8) Немає системи мотивації роботи персоналу готелю та керівництва маркетингу. 9) Не вистачає регулярного підвищення кваліфікації персоналу. 10) Бракує участі працівників готелю у тренінгах, навчальних програмах, семінарах щодо підвищення якості обслуговування відвідувачів.
	Зовнішні можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) Реконструкція. 2) Оптимізувати асортимент ринку готельних послуг. 3) Залучення зовнішнього фінансування. 4) Поліпшення якості послуг. 5) Підвищення ефективності роботи готелю завдяки інноваційній діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Жорстка конкуренція на ринку готельних послуг 2) Неприятлива економічна ситуація у відвідувачів через військові дії 3) Посилення позицій підприємств-конкурентів готелю

Даний аналіз використовується не тільки для оцінки конкурентоспроможності готелю, він дуже важливий для вибору стратегії розвитку: з огляду на проаналізовані параметри, менеджер може легко вибрати пріоритети розвитку готелю. Після визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз команди проекту необхідно виявити взаємозв'язок з-поміж них, тобто оцінити вплив друг на друга шляхом їх зіставлення. Таким чином SWOT-аналіз є фундаментом для вдосконалення діяльності будь-якої організації. Необхідно періодично проводити цю аналітику, щоб відзначати точки зростання та фіксувати недоліки, які можуть негативно вплинути на функціонування організації та завдати збитків.

Основним конкурентним середовищем будь-якого бізнесу в сучасних умовах є інтернет. Таким чином в середовищі організації виділено пріоритет розвитку онлайн діяльності із залучення клієнтів а також розширення клієнтської бази саме засобами онлайн діяльності. Важливо мати розуміння, що мережа інтернет являється в сучасних умовах потужним інструментом у конкурентній боротьбі, таким чином виступає у ролі майданчика для організації управління інноваціями. Наявність системи управління дозволяє ефективно управляти ресурсами, розподіляючи їх усередині виконання завдання, створювати та коригувати план реалізації, контролювати його виконання, управляти взаємозв'язками між аналогічними суб'єктами готельного бізнесу, збирати аналітику для успішнішого управління суб'єктами готельного бізнесу.

Відзначимо види додаткових послуг у забезпеченні управлінням організацією обслуговування відвідувачів: консультування у готельній галузі; торгівля послугами готельної організації через агентів (за винагороду чи договірній основі); інша торгівля; інша роздрібна торгівля в межах діяльності готелю [46].

Метою діяльності готелю «Алея Гранд» є якісне та повне задоволення потреб організацій та приватних осіб у готельних та додаткових послугах, а також отримання прибутку. У готелі невелика кількість номерів, а значить

звична з домашньою та затишною обстановкою, в яких можна зупинитися на кілька годин або на кілька діб. У готелі «Алея Гранд» є номери різного класу. Затишна атмосфера кожного номера має сучасний дизайн. Номери оснащені комфортними меблями, двоспальним ліжком з ортопедичним матрацом, плазмовим TV, ванною кімнатою з усіма зручностями з якісною сантехнікою, холодильниками, міні-барами, засобами особистої гігієни, кава, чай та багато іншого. Готель Алея Гранд в Полтаві готовий запропонувати своїм гостям максимум комфорту, турботи та уваги. Розрахункова година 24 години з моменту заселення. На території готелю персоналом підтримується чистота та порядок. У готелі цілодобово працює черговий адміністратор та покоївка. Готель має безкоштовний Wi-Fi, парковка з відеоспостереженням. Гостям за їх бажанням надається повний пансіон (сніданок, обід та вечеря). Сніданок входить у вартість проживання. Час сніданку, обіду та вечері постоялець вибирає сам. Будь-коли можна замовити каву, чай, напої, холодні закуски.

Безперечно перевагою готелю «Алея Гранд» є унікальна кухня, що включає старовинні та сучасні страви, що відрізняються різноманітністю та багатством смакових відчуттів.

Основними напрямками діяльності готелю "Алея Гранд" є [42]:

- надання гостям готелю затишних та комфортабельних номерів;
- обслуговування гостей у кафетерії;
- надання послуг;
- організація семінарів, презентацій та виставок.

Ще одним привабливим фактором на користь бронювання готелю «Алея Гранд» є близькість визначних пам'яток міста, відвідавши які можна невимушено познайомитися як з культурою, так і з історією Полтава.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД», М. ПОЛТАВА

2.1 Рекомендації щодо покращення організаційної системи управління

Проведений аналіз системи управління готелем «Алея Гранд» м. Полтава свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни в організаційній структурі, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутнє єдине бачення цілей, підприємство прибуткове, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалити. Проблемним елементом в діяльності готелю є персонал, а саме корпоративна культура управління. В готелі існує багато правил та обмежень для персоналу, але не існує системи мотивації, адаптації і корпоративної єдності.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Алея Гранд» м. Полтава полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста з корпоративної культури.

Ключова цінність створення становища полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління

компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [48, с. 53].

Завдання положення *про корпоративну культуру*:

- визначити основні методи підвищення ефективності кадрових технологій ;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на впровадження більш ефективних кадрових технологій;
- обґрунтувати економічними розрахунками доцільність впровадження запропонованих заходів.

Основні положення про корпоративну культуру готелю «Алея Гранд» м. Полтава, та запропоновані заходи їх впровадження в готелі, представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Положення про корпоративну культуру готелю «Алея Гранд» м. Полтава

№ п/п	Основні напрями	Запропоновані заходи
1.	Ефективне планування підбір та відбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. Застосування сучасних кадрових технологій персоналу, що забезпечать кадрову безпеку готелю.
2.	Адаптація та ефективна оцінка персоналу	Створення умов для ефективної адаптації та оцінки персоналу
3.	Мотивація та і стимулювання персоналу.	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги
4.	Рівні можливості навчання та розвитку персоналу	Підготовка перепідготовка, навчання, підвищення кваліфікації персоналу готелю. Ротація персоналу у зв'язку із необхідністю. Пошук та система утримування в колективі талановитих та перспективних фахівців
5.	Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.	Високий рівень демократії в управлінні персоналом, соціальні гарантії для всіх працівників, створення атмосфери колективізму, загальної злагоженості, ввічливості, відданості традиціям та діловим принципам готелю, найму працівників які прагнуть якнайдовше працювати в трудовому колективі готелю
6.	Запобігання виникнення конфліктних ситуацій, згуртування колективу	Організація корпоративні заходів і свят.

На першому етапі програми для удосконалення підбору та відбору кадрів рекомендується використовувати ряд заходів.

При відборі кадрів менеджери з підбору персоналу готелю «Алея Гранд» м. Полтава повинен керуватися рядом принципів, перший з яких полягає в орієнтації на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів на посаду, яких у природі не існує, а найбільш підходящих для даної посади кандидатів.

Пропонується проводити вступну кваліфікаційну розмову з метою уточнення компетенції і особистісних якостей претендента, яку проводить менеджер служби персоналу за спеціальною програмою по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Вже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами можливо відсіяти 80-90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник повинен провести поглиблену кваліфікаційну розмову.

Для використання запропонованих заходів пропаную впровадження організаційної інновації в кадрову політику готелю «Алея Гранд» м. Полтава, а саме останніми розробками компанії MIDOT, яка розробила інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі. Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату. В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей. Ноу-хау Midot System полягає в тому, що система працює без участі психолога та виключає суб'єктивний фактор, національну дискримінацію та двоякої толерантності. Системі не потрібна «історія» перевіряється особи, вона використовує

знешкоджені дані та аналізує тільки відповіді на питання. Система Midot адаптована до нравствених, соціальних і культурних норм менталітету клієнта. Система Midot — це результат роботи провідних ізраїльських поліграфологів. Тому ступінь достовірності результатів Midot System відповідає достовірності поліграфологічної експертизи. Це підтверджують 27 років роботи і сотні тисяч тестів. Сотні державні та приватні компанії в 18 країнах світу вже впровадили систему Midot у свій бізнес і відзначають ефективність її застосування. Для реалізації цієї інновації необхідно готелю «Алея Гранд» м. Полтава придбати програмне забезпечення у компанії Midot, яка наразі здійснює свою діяльність і на території України. Саме за допомогою її можна проводити оцінку персоналу не тільки при наборі на роботу, але при професійному рості. Так як нами було встановлено, що в готелі «Алея Гранд» м. Полтава не досить удосконалена оцінка професійного рівня працівників. Тому пропаную проведення періодичної оцінки. Періодична оцінка виконання є основою для визначення професійного рівня працівників готелю, розмірів індивідуальних винагород, а також для формування індивідуальних програм розвитку і планів професійного зростання. Підрахунок балів поширюється на всіх працівників, крім Генерального директора. Оцінка не проводиться по відношенню до працівників, прийнятих на тимчасовій основі (на термін менше півроку).

Кожна посада потребує певних знань та навичок, які людина отримує під час навчання та з досвідом роботи. Але, окрім цього, певних особистісних рис, які не виявляються під час первинних співбесід. Соціонічна модель дозволить чітко зрозуміти, яка людина повинна займати дану посаду не тільки виставляючи вимоги до кваліфікації та знань, а й до рис характеру, світобачення, життєвих цінностей та, навіть, зовнішніх даних. Тобто методика враховує всі hard та soft skills персоналу готелю «Алея Гранд» м. Полтава.

Модель характеризує особистість кандидата по наступним критеріям:

- перевага логічності або емоційності

- перевага інтуїції або об'єктивність відчуттів
- екстраверсія або інтроверсія
- раціональність або ірраціональність мислення
- динамічне або статичне відчуття реальності (Додаток В).

Періодична оцінка проводиться раз на рік. При цьому щоквартально керівники проводять проміжні зустрічі (оціночні сесії) з безпосередніми підлеглими з метою оцінити хід виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати. Для знову прийнятого персоналу постановка цілей здійснюється в ході найближчої планової періодичної оцінки, а оцінка по виставленим цілям здійснюється в наступну оціночну сесію. Саме оціночна сесія може виявити потребу працівника в професійному розвитку і встановити етапи додаткового навчання. На керівні посади слід висувати людей з установкою на логіку та сенсорику, етику, логіку та інтуїцію. Сказане можна відобразити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Групи оцінки соціотипів на ролі керівників готелю «Алея Гранд» м. Полтава

Група за соціонічними функціями	Потенційні ділові можливості
Логіко-сенсорна група	Керівники даної групи дуже раціональні та прагматичні, всі їх кроки чітко зважені та прораховані, мінусом є часткова або повна авторитарність в управлінні
Етико-сенсорна група	Керівники, що сміливо делегують повноваження підлеглим, легко з ними комунікують та радяться. Цей плюс є і головним мінусом, адже у самостійному прийнятті рішень часто не вистачає рішучості або зваженості.
Логіко-інтуїтивна група	Керівники, які завжди повні нових ідей та бачать перспективи розвитку, під їх керівництвом компанія буде використовувати велику кількість інновацій, та результатів НТП.

Джерело: сформовано автором

Виявлення потреб у навчанні та розвитку: інформація для прийняття рішення про розвиток, навчання, кар'єрному просуванні працівника. Інформація

для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника (підвищення, пониження).

Підвищення ефективності організаційного управління готелем «Алея Гранд» м. Полтава можливе при застосуванні партисипативного управління, яке базується на каскадуванні цілей готелю. Тому пропонуємо застосувати систему каскадування цілей. Це постановка та узгодження цілей на наступний період. Назвемо основні принципи концепцію управління по цілях на підприємстві:

Каскадування цілей можливо тільки на 2 рівня вниз, далі ціль повинна бути видозмінена. У кожного працівника має бути три види цілей: цілі компанії, цілі підрозділу і цілі особисті. Кожен співробітник у компанії повинен мати як мінімум одну індивідуальну ціль, засновану на характері виконуваної ним роботи. Максимальна кількість цілей - 6, включаючи обов'язкову для всіх співробітників компанії ціль, таку як, наприклад, «Індекс лояльності споживачів» (знання, споживання, перевага). Сумарна вага цілей повинна складати 100%. Мінімальна вага однієї цілі - 10%.

За результатами першого півріччя цілі та завдання компанії, підрозділу, працівника можуть бути переглянуті і відкориговані. Якщо це відбувається, керівник повинен узгодити з підлеглим нові цілі і завдання, і уточнити розуміння їх працівником. Даний процес проходить в червні-липні 2023 року. Нові дані вносяться у форму (систему). На цьому ж етапі працівник може сам ініціювати перегляд цілей і завдань у зв'язку з додатковими факторами (існування проблем, які об'єктивно перешкоджають виконанню поставлених цілей, виникнення додаткових посадових обов'язків і т.д.).

Для оцінки за підсумками року візьмемо дані етапу II, де підтверджуються раніше встановлені цілі і завдання (табл. 2.3).

За підсумками року оцінимо результат роботи всього готелю (січень 2024 р.), а також оцінку виконання працівником поставлених цілей і завдань як його власних, так і підрозділів (січень - лютий 2024 р.).

Таблиця 2.3.

Вага цілей за рівнем ієрархії посади в готелі «Алея Гранд» м. Полтава, %

Рівень управління	Цілі готелю	Цілі підрозділу	Цілі особи	Всього
директор, головний бухгалтер, юрист-консультант, перший заступник генерального директора, інженер з охорони праці, інспектор з питань надзвичайних ситуацій, начальник відділу кадрів, заступник генерального директора з технічних питань.	70	20	10	100%
завідувач корпусу готелю, директор ресторану, завідувач центру здоров'я та краси, начальник інженерної служби, начальник служби безпеки	30	40	30	100%
Бухгалтерія, планово – економічний відділ, касири, завідувач поверху готелю, адміністратор готелю	20	30	50	100%
служба прийому і розміщення, служба покоївок, об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства), служба порт'є, служба консьєржа, служба посильних, інспектор з прибирання кімнат,	10	30	60	100%

Джерело: сформовано автором

Метою системи оцінки професійності персоналу, при цьому, є: встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт; стимулювання досягнення співробітниками найкращих результатів по досягненню цілей бізнес-плану у відповідності зі стратегією готелю; управління мотивацією працівників, залучення й утримання працівників, необхідних компанії; позиціонування компанії як «кращого роботодавця».

За пропонованою системою, просування спеціалістів, службовців і керівників у готелі «Алея Гранд» м. Полтава відбуватиметься за такими напрямками:

- горизонтальний, коли працівник росте, як спеціаліст, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання за обраною спеціальністю і просувається з

однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, стосовно даної професій, до більш високої;

- вертикальний - просування за ієрархією посад лінійних керівників;
- спочатку горизонтальним, а потім вертикальним: спеціаліст, що сформувався, чи службовець на певній сходинці професійної діяльності переключається на вертикальний шлях просування - стає керівником відповідного функціонального підрозділу. В цілому по готелю «Алея Гранд» м. Полтава службове просування спеціалістів, службовців і керівників у 2023 році матиме такий характер (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Службове просування спеціалістів, службовців і керівників готелю «Алея Гранд» м. Полтава у 2023 році

Категорія персоналу	Горизонтальне просування, осіб	Вертикальне просування, осіб	
		Висхідне	Низхідне
Керівники, спеціалісти і службовці	12- реорганізація підрозділів; 9- самостійне просування	16- підвищення кваліфікації 26- статусне просування	7 - не пройшли атестацію чи не справлялись з обов'язками; 4 – інші причини
Всього	21	42	11

Джерело: сформовано автором

Отже, найбільш поширеним просування має стати вертикальне висхідне просування. При цьому необхідно зазначити, що підвищення кваліфікації і отримання вищої категорії носить плановий характер, що буде сприяти зростанню рівня професіоналізму, саморозвитку та матеріального стимулювання працівників.

Процес адаптації носить індивідуальний характер. Для персоніфікації процесу в готелі «Алея Гранд» м. Полтава є необхідність створення Програми адаптації для кожного прийнятого працівника. Зміст програми залежить від наступних факторів: змісту роботи; статусу та рівня відповідальності прийнятого працівника; робочого оточення; особистих якостей працівника.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації в готелі буди складатися із п'яти

етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

2-й етап. Перший робочий день.

3-й етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Виконання програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника.

5-й етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини.

Загальна частина складається з наступних елементів:

- перша співбесіда з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу;
- особисте знайомство з підприємством та його співробітниками;
- ознайомлення з робочим місцем;
- орієнтації на співбесіда з керівником підрозділу.

До загальної частини програми адаптації входить перелік документів, необхідних для першочергового самостійного ознайомлення усіма співробітниками, незалежно від напрямку діяльності (Положення, Регламенти, Інструкції тощо).

Нами пропонуються наступні форми здійснення моральної мотивації персоналу готелю:

1. Стимулювання у формі особистого визнання, яке найчастіше виявляється з боку керівництва готелю. У даному випадку мова йде про те, що особливо відзначилися працівники відзначаються в спеціальних доповідях вищого керівництва готелю. Таких працівників з нагоди свят та ювілейних дат

персонально поздоровляє керівник служби готелю, такі працівники удостоюються підвищеною довірою керівника;

2. Стимулювання у формі публічного визнання виражається в широкому поширенні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах ("дошках пошани"). Практикується публічне нагородження, особливо відзначилися люди з особливими знаками, грамотами, внесення їх імен в спеціальну книгу історії готелю, демонстративних вшанувань за зовнішні і внутрішні професійні досягнення (конкурси майстерності, отримання сертифікатів якості. Також публічне визнання супроводжується преміями, цінними та іменними подарунками.

До матеріальних стимулів включені всі види грошових виплат, які застосовують в готелі «Алея Гранд» м. Полтава. Заробітна плата, як елемент матеріального стимулювання праці складається з основної та додаткової заробітної плати. Важливим складовим елементом у системі матеріального стимулювання є премії. Преміювання відіграє роль стимулу для підвищення трудової мотивації персоналу. Отже, пропонуємо встановити премії для персоналу за збільшення реалізації послуг, підвищення її якості, економію ресурсів, підвищення ефективності використання обладнання і в якості участі в прибутках.

Пропозиції щодо видів преміювання персоналу готелю «Алея Гранд» м. Полтава: преміювання за основні результати господарської діяльності, за перевиконання планових показників; одноразова (разове) преміювання; спеціальне преміювання (наприклад, надбавки за складність, напруженість і високу якість робіт). Крім зарплати і премій, в систему матеріальної мотивації персоналу готелю може також включити: оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики; часткову оплату харчування працівників; оплату відпочинку працівника.

Пропонується, щоб паралельно з основною заробітною платою вводилася система для нарахування додаткової частини зарплати. Додаткова заробітна

плата повинна нараховуватись у відповідності до показників ефективності роботи персоналу, і визначається у відсотках в залежності від показників: збільшення доходів готелю в цілому; завантаженість номерного фонду; показники підвищення доходів за рахунок збільшення послуг спортивно-оздоровчого комплексу готелю; збільшення доходів за рахунок наданих послуг закладами харчування готелю; задоволеність клієнтів і якість обслуговування (визначається за відгуками на сайті готелю, у книзі гостей готелю а також шляхом анкетування гостей готелю).

На наступному етапі програми пропонується створити рівні умови для персоналу готелю щодо підвищення кваліфікації та навчання співробітників

Висококваліфікований персонал — це запорука успіху роботи готелю.

Окрім навчання нових співробітників готелю, керівництво готелю направляє своїх фахівців на підвищення кваліфікації, перепідготовку, спеціальні курси, семінари тощо, а іноді й допомога опанувати працівникам інші суміжні професії. Навчання персоналу, як і будь-який інший напрям роботи з персоналом, потребує конкретизації та впорядкованості, тому пропонуємо розробити за затвердити а Положення про навчання персоналу готелю «Алея Гранд» м. Полтава який є тим документом, в якому детально описується організація відповідної процедури. Плани з навчання персоналу, як і сама система навчання персоналу, повинні бути тісно пов'язані з усіма іншими напрямками роботи з персоналом та підтримувати їх.

Наступний етап програми присвячений створенню сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Алея Гранд» м. Полтава. Заходами формування сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі «Алея Гранд» м. Полтава є: вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (діагностування); вдосконалення відбору, розташування, кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної, психологічної сумісності людей; удосконалення організації праці на основі новітніх досягнень наукової організації праці; гнучке

регулювання взаємин у трудовому колективі готелю, усунення суперечностей між діловими та особистими стосунками в системі міжособистісних взаємин; удосконалення умов праці і життя членів колективу; удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу; удосконалення організаційних форм управління персоналом готелю.

В рамках програми розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісної взаємодії персоналу в колективі і профілактику конфліктів. Зокрема, пропонується проведення соціально-психологічних тренінгів «Ділове спілкування».

Заключний етап програми спрямований на запобігання виникнення конфліктних ситуацій, згуртування колективу

В першу чергу, службі по роботі з персоналу готелю рекомендується розробити документ з основним переліком корпоративних правил готелю, який буде видаватися співробітнику в перший день виходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія готелю, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині трудового колективу. Корпоративний захід, навіть якщо його проводять, здається, без приводу, наприклад, виїзд на природу, і який має винятково розважальний характер, може допомогти керівництву готелю розв'язати кілька важливих завдань: діагностика психологічного клімату в колективі; згуртування колективу; згуртування команди і стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури; генерація позитивних емоцій; об'єднання колективу шляхом спільної діяльності; отримання нових ідей і наряду розвитку бізнесу; зняття нервової напруги, що виникла через кадрові перестановки, конфлікти, тимчасове ущільнення робочого графіку; знайомство співробітників один з одним; визначення творчого потенціалу співробітників; неформальне з'ясування причин невдач; підтримати статус компанії; вирішення комунікативних проблем.

Приводом для неформального корпоративного заходу може служити що завгодно, як календарні свята, такі як Новий рік, восьме березня і т.п., так і персональні - день народження фірми, ювілей когось із співробітників. Щоб організувати корпоративний свято, яке надовго запам'ятається і принесе відчутну користь, потрібно використовувати фантазію, придумати щось більш цікаве. Після правильно організованого корпоративного свята, позитивний настрій довго буде панувати в колективі. А дружні стосунки серед співробітників допоможуть у колективному вирішенні накопичених проблем.

2.2 Впровадження організаційних інновацій в готелі «Алея Гранд», м.

Полтава

Для впровадження організаційних інновацій в готель «Алея Гранд», м. Полтава треба оцінити ефективності запропонованих заходів по удосконаленні організації управління та стає за необхідне порівняти витрати на впровадження та реалізацію методів кадрової оцінки.

Економічне обґрунтування програми заходів з реалізації кадрових технологій готелю «Алея Гранд», м. Полтава необхідно розробити кошторис витрат, який визначить необхідний обсяг коштів на реалізацію цієї програми (табл. 2.5).

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після розробки та впровадження Положення про підбір персоналу готелю «Алея Гранд», м. Полтава, а також впровадження тестування за допомогою системи Midot System, час витрачений на пошук і відбір персоналу менеджера про підбору та адаптації персоналу знизиться на 28 % порівняно до нововведення.

Також знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають за системою Midot System, яка дозволяю уникнути деструктивної поведінки нового працівника, зловживань та розкрадань на робочому місці.

Таблиця 2.5

Кошторис витрат програми заходів з реалізації положення про корпоративні цінності готелю «Алея Гранд», м. Полтава

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1.	Преміювання менеджерів кадрової служби за розробку та впровадження Положення про підбір персоналу	5 000,00
2.	Тестування відібраних кандидатів для прийому на роботу в готелі за допомогою системи Midot System	30 000,00
3.	Удосконалення матеріальної системи мотивації персоналу готелю, в тому числі	430 000,00
3.1	Впровадження преміювання за перевищення планових показників доходу готелю та одноразове преміювання	100 000,00
3.2	Впровадження системи нарахування додаткової заробітної плати у відповідності з показниками ефективності роботи персоналу	200 000,00
3.3	Оплата частини харчування персоналу	70 000,00
3.4	Оплат частини відпочинку працівників	60 000,00
4.	Преміювання менеджерів кадрової служби за розробку та впровадження Положення про навчання персоналу готелю	5 000,00
5.	Організація та проведення корпоративних заходів	90 000,00
Усього витрат за кошторисом		560 000,00

Витрати, які несела установа на навчання під час стажування, а потім плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на економічній ефективності готелю. Це вже не кажучи про те, що клієнтів будуть обслуговувати краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес підбору і відбору а також і на процес навчання базового персоналу.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для березня та квітня . Для розрахунків використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є прогнозними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

Дані внесемо до таблиці 2.6.

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 % також спостерігається отримання доходу за рахунок зниження витрат від недоліків у підборі персоналу та плинності кадрів.

Таблиця 2.6.

**Зміни за березень та квітень 2023 року за сценарним методом за
рахунок впровадження заходів удосконалення підбору персоналу готелю
«Алея Гранд», м. Полтава**

	Березень 2023, %			квітень 2023, %		
	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний
Зниження витрат на пошук персоналу	0.3	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на відбір персоналу	0.2	0.8	0.6	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на адаптацію персоналу	0.3	0.8	0.6	0.4	0.9	0.8
Зниження витрат на навчання персоналу	0.2	0.7	0.5	0.3	0.8	0.6
Дохід притоку від клієнтів	0.1	0.6	0.3	0.1	0.8	0.6

Для розрахунку ефективності програми припустимо, що тривалість реалізації заходів програми розрахована на 12 місяців 2023 року, та, що один період дорівнює 1 місяць. За 12 місяців дохід готелю від реалізації програми став поступово збільшуватися.

Для оцінки майбутніх доходів на сьогоднішній день, доцільно порівняти інвестиції з накопиченою дисконтною сумою. Таким чином використовується ставка дисконту d . За безризикову ставку взято облікову ставку Національного банку України, яка станом на 15.12.2022 року становить 19,5 % [44], премія за

ризик (виробничі, технологічні, інвестиційні та ін..) приймається на рівні 5 %.

Таким чином ставка дисконту для програми становить $d = 19,5\%$.

Визначаємо коефіцієнт дисконтування:

$$Kd = 1 / (1 + d) \quad (2.1)$$

де, t - номер періоду.

Таблиця 2.7

Коефіцієнт дисконтування за періодами

Період	0	1	2	3	4	5	6
Kd	1,00	0,84	0,70	0,59	0,49	0,41	0,34
Період	7	8	9	10	11	12	
Kd	0,29	0,24	0,20	0,17	0,14	0,12	

Якщо відомо витрати на реалізацію програми, коефіцієнт дисконтування, приблизний дохід від реалізації послуг, розрахуємо чистий дисконтований грошовий потік – стандартний метод оцінки ефективності нововведення і показує оцінку ефекту від інвестиції, приведену до теперішнього моменту часу з урахуванням різної тимчасової вартості грошей. Якщо ЧДД більше 0, то інвестиція економічно ефективна, а якщо ЧДД менше 0, то інвестиція економічно не вигідна [44].

Чистий дисконтований дохід розраховуємо за формулою:

$$\text{ЧДД } t = (D_t - Z_t) * K_d t \quad (2.2)$$

де, D_t - дохід від реалізації програми, грн.;

Z_t – витрати на реалізацію програми, грн..

Розрахунки за формулою зведено у таблиці 2.8

За даними таблиці 2.8, можна зробити висновок, що ЧДД-чистий дисконтований дохід зростає з липня місяця і має позитивну суму, при цьому витрати знижуються з кожним наступним місяцем.

Таблиця 2.8

Розрахунок економічної ефективності реалізації положення про корпоративні цінності персоналу готелю «Алея Гранд», м. Полтава

Період, місяць	Найменування періоду	Дт, грн.	Зт, грн.	K dt	Дт*K dt	Зт* K dt	ЧДД, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Січень	0	40100	0,84	0	29620	-29620
2	Лютий	16200	49200	0,70	11340	34400	-23060
3	Березень	20800	48000	0,59	12272	28320	-16048
4	Квітень	29000	49800	0,49	14210	24402	-10192
5	Травень	37400	49200	0,41	15334	20172	-4838
6	Червень	49500	52900	0,34	16830	17986	-1156
7	Липень	54900	50800	0,29	15921	14732	+1189
8	Серпень	61200	49200	0,24	14688	11808	+2880
9	Вересень	79400	48600	0,20	15880	9720	+6160
10	Жовтень	86800	46800	0,17	14756	7956	+6800
11	Листопад	117600	44200	0,14	16464	6188	+10276
12	Грудень	138400	31200	0,12	16608	3744	+12864
ВСЬОГО		691200	560000	X	X	X	X

Крім того дані таблиці свідчать, що дохід від реалізації організаційних інновацій управління готелю «Алея Гранд», м. Полтава, на кінець 2023 року становить 131200 грн., термін окупності програми 1 рік.

Розмір інвестицій в програму 560 000 грн.

Дохід від інвестицій за перший рік = 691200 грн.

Ставка дисконту 19,5 %

Перерахуємо грошовий потік у вигляд поточної вартості:

$$PV_1 = 691200 / (1 + 0,195) = 578410 \text{ грн.}$$

Для розрахунку індексу прибутковості використовують ту саму інформацію про дисконтовані грошові потоки, що і при обчисленні чистої приведеної вартості.

Розрахуємо рентабельність програми заходів з реалізації організаційних інновацій управління готелю «Алея Гранд», м. Полтава, що допоможе охарактеризувати ефективність та фінансовий результат. Рентабельність — це

відносний показник економічної ефективності. Загальна формула для розрахунку індексу прибутковості (PI) має такий вигляд:

$$PI = NCF t / I, \quad (2.3)$$

де, $NCF t$ – чисті грошові потоки (дисконтовані);

I – сума інвестицій

$$PI = (578410 / 560000) = 1,033$$

Якщо індекс прибутковості $PI = 1$, то майбутні приведені грошові доходи будуть рівні вкладеним засобам, і готель отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутку.

У цьому випадку проект приймається при додаткових дослідженнях, наприклад, якщо норма прибутку, закладена при розрахунку ефективності інвестиційного проекту, буде більша, ніж норма прибутку на капітал, розрахована в цілому по фірмі. Якщо $PI > 1$, то проект приймається. При $PI < 1$ проект відхиляється.

Індекс рентабельності становить 1,033, отже програму заходів з реалізації організаційних інновацій управління готелю «Алея Гранд», м. Полтава, рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131200 грн (691200 - 560 000) грн, а показник рентабельності (індекс прибутковості) - 1,033. є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації інноваційних кадрових технологій готелю є прибутковою.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі на тему «Організаційні інновації суб'єкта готельного бізнесу» на основі даних готелю «Алея Гранд», відповідно до мети дипломної роботи, а саме – визначення можливостей удосконалення організації діяльності суб'єктів готельної сфери шляхом застосування інноваційних підходів в їх діяльності було розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційної системи управління.

1. В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти організаційної системи управління суб'єкта готельного бізнесу. Доведено, що система управління це складний процес, що забезпечує впорядковану цілісність підприємства, яка базується на єдиних цілях готелю. До систему управління суб'єктами готельного бізнесу входять: набори інструментів, методологій, методів і ресурсів, що використовуються в процесі управління, включно із засобами для планування завдань, складання розкладу, управління бюджетом, розподілу ресурсів, документування, формування звітів, спільної роботи виконавців. Тобто головними елементами організаційної системи управління є: функціональні структури; схема організаційних відносин; організаційна структура управління готелем; структура персоналу; технологія управління; комунікації та інформаційне забезпечення.

2. На базі визначення теоретико – методичного матеріалу було проведено діагностику діяльності суб'єктом готельного бізнесу, готелю «Алея Гранд» м. Полтава в аспекти ефективного використання системи управління. Готелю «Алея Гранд» знаходиться в центрі м. Полтава, що є позитивною локацією для його функціонування. Неподалік розташовані визначні пам'ятки, ділові і торгові центри, театри, ресторани і кафе, що сприяють розвитку туризму в м. Полтаві і забезпечують готелю повну наповненість. Готель пропонує послуги конференц-обслуговування, організації й проведення ділових зустрічей.

Досліджено організаційну структуру управління готелю. В готелі «Алея Гранд» м. Полтава застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво послуг, постачання, бухгалтерський облік, фінансування тощо).

За кожною з цих функцій формується лінійна система служб, що пронизує все підприємство зверху донизу: від директора через відділи і служби з їхніх керівників та персоналу. Перевагою такої структури управління є простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., які особливо помітні за умов серійного виробництва.

Проаналізовано форма реалізації спеціальних функцій менеджменту готелю. Проведено оцінку номерного фонду та досліджено показники їх заповненості.

В готелі розвинута система комунікації і інформаційної доступності. Готель «Алея Гранд» м. Полтава має свій офіційний сайт та інформаційні сторінки в соц. мережах Facebook, Instagram та користується послугами OTA на яких представлені високі рейтинги оцінки готелю.

Дослідження ERP системи готелю, показало, що в готелі сучасне програмне забезпечення Fidelio Front Office, яка дозволяє приймати бронювання з міжнародних центрів бронювання готелів та Інтернету здійснювати реєстрацію, розміщення і розрахунок гостей, управління номерним фондом, дозвіллям гостей, складання прогнозів роботи готелю на майбутнє. Тобто дана система повністю задовольняє роботу готелю.

Аналіз техніко - економічних показників показав, що робота готелю є ефективною і його фінансовий стан стійкий.

Дослідження кадрового потенціалу готелю «Алея Гранд» м. Полтава виявив ряд недоліків роботи з персоналом. Слід зазначити, що плінність кадрів не дуже висока. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка

для нових кандидатів. Проведене анкетне дослідження серед працівників виявили недоліки в корпоративному кадровому секторі, а саме:

- відсутність мотивації і заохочення персоналу;
- жорсткі вимоги для персоналу;
- низька заробітна плата;
- відсутність адаптація нового персоналу;
- відсутність кар'єрного росту.

Тобто, ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників, але не належний рівень управління персоналом і формування кадрової політики призведе до руйнування організаційної системи управління. Тому другий розділ присвячено розробці організаційних інновацій в управлінні готелю «Алея Гранд» м. Полтава, для усунення виявлених проблем готелю.

3. Запропоновано для вдосконалення корпоративної культури готелю «Алея Гранд» м. Полтава полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Поетапна розробка заходів призвела до пропозиції застосування інноваційного програмного забезпечення, щодо оцінки кадрів при прийнятті його на роботу. впровадження організаційної інновації в кадрову політику готелю «Алея Гранд» м. Полтава, а саме останніми розробками компанії MIDOT, яка розробила інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі. Ноу-хау Midot System полягає в тому, що система працює без участі психолога та виключає суб'єктивний фактор, національну дискримінацію та двоякої толерантності. Системі не

потрібна «історія» перевіряється особи, вона використовує знешкоджені дані та аналізує тільки відповіді на питання. Система Midot адаптована до нравствених, соціальних і культурних норм менталітету клієнта.

4. Запропоновано в проміжному оціненні кадрового потенціалу використовувати соціонічну модель. Соціонічна модель дозволить чітко зрозуміти, яка людина повинна займати дану посаду не тільки виставляючи вимоги до кваліфікації та знань, а й до рис характеру, світобачення, життєвих цінностей та, навіть, зовнішніх даних. Тобто методика враховує всі hard та soft skills персоналу готелю «Алея Гранд» м. Полтава. Її використання використовується при виявленні потреб у навчанні та розвитку: інформація для прийняття рішення про розвиток, навчання, кар'єрному просуванні працівника. Інформація для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника (підвищення, пониження).

5. Підвищення ефективності організаційного управління готелем «Алея Гранд» м. Полтава можливе при застосуванні партисипативного управління, яке базується на каскадуванні цілей готелю. Тому пропонуємо застосувати систему каскадування цілей.

Тобто запропоновані три інноваційних методи удосконалення організаційного управління готелю «Алея Гранд» м. Полтава і на підставі цього було розрахована економічна доцільність використання інновацій. Отже програму заходів з реалізації організаційних інновацій управління готелю «Алея Гранд», м. Полтава, рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131200грн, а показник рентабельності (індекс прибутковості) 1,033. є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації інноваційних кадрових технологій готелю є прибутковою

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, Т. В. Підвищення ефективності проектного управління в організації на основі гнучкої методології Agile / Т. В. Александрова. – // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2022. – № 9. – С. 11–15.
2. Брінкер, С. Agile-маркетинг: хакерські практики для ефективного бізнесу / С. Брінкер; пров. з англ. І. Лейка. – К.: Основи, 2022. – 272 с.
3. Варламова, С. В. Система управління суб'єктами готельного бізнесу організації: аналіз підходів та існуючих програмних рішень / С. В. Варламова, П. В. Скороход. – // Питання територіального розвитку. – 2018. - № 5 (25). – С. 1-10.
4. Герасимова, А.В. CMS-технології як сучасний засіб для створення веб-сайту/А. В. Герасимов. – // Наука, освіта та культура. - 2022. - № 6 (40). – С. 19–22.
5. Губарев, К. В. Сучасні підходи до цілепокладання в технологічній компанії / К. В. Губарев, В. І. Хабарів / Успіхи сучасної науки та освіти. – 2020. – Т. 6. – С. 31–34.
6. Губарев, К. В. Кордони застосування компонентів Agile / К. В. Губарев // Вісник інформаційної науки. – 2021. – №3. – С. 18-25.
7. Дзюба, Т.В. Роль прототипування у процесі розробки веб-ресурсів / Т. В. Дзюба // Актуальні проблеми інформаційної безпеки. – 2020. – Т. 3, № 13. – С. 1073-1075.
8. Жамбалов, Є. Д. Гнучка методологія управління суб'єктами готельного бізнесу agile: сутність, переваги та недоліки / Є. Д. Жамбалов // Актуальні проблеми інформаційної безпеки. – 2021. – Т.3, № 4 (14). – С. 68–69.
9. Жуков, Б. М. Управлінські технології гнучкого розвитку підприємства на основі процесів реструктуризації, логістизації та підвищення капіталізації: монографія / Б. М. Жуков. – К.: Вища школа, 2020. – 294 с.

10. Зоренько, В. А. Управління інноваціями суб'єктів готельного бізнесу / В. А. Зоренько – К.: Вид-во Асторія, 2017. – 312 с.
11. Карімов, Р.А. Деякі аспекти гнучкої методології розробки програмного забезпечення / Р. А. Карімов, Н. Р. Качура // Міжнародний журнал гуманітарних та природничих наук. – 2021. - № 3. – С.199-202.
12. Карпов, Д.В. Гнучка методологія розробки програмного забезпечення / Д. В. Карпов // Вісник КДГУ. – 2021. №3-2. - С. 227-230.
13. Кожухова, О.А. Впровадження та використання ERP-систем на підприємстві / О. А. Кожухова, В. В. Кукарцев // Актуальні проблеми авіації та космонавтики. – 2018. - № 7. – С. 448-449.
14. Корольов, О. Л. Методи та моделі управління ризиками ІТ-проектів / О. Л. Корольов, І. В. Гур'янова, Д. І. Воєvodін // Інформаційні ресурси України – 2020. - № 1 (34). - С. 70-77.
15. Маркіян, В.Ю. Еволюція методології управління ІТ-суб'єктами готельного бізнесу у сучасних економічних умовах / В. Ю. Маркіян // Вісник науки та освіти. – 2020. - № 5-1 (83). – С. 28-35.
16. Мещерякова, М. М. Управління портфелями ІТ-проектів: економічна сутність ефективності методу / М.М. Мещерякова // Інновації та інвестиції. – 2022. – № 11. – С. 3–6.
17. Мовчан, А. А. Перехід від каскадної моделі до гнучких методологій в ІТ / А. А. Мовчан // Синергія Наук. – 2021. – № 28. – С. 442–447.
18. Моделі та методології розробки в ІТ // Geek Brains. – URL: <https://geekbrains.ua/posts/methodologies> (Дата звернення: 24.12.2022).
19. Основні засади Agile-маніфесту // Agile manifesto. – URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html> (дата звернення: 24.12.2022).
20. Паралакс у веб-дизайні // Нетологія. – URL: <https://netology.ua/glossariy/parallaks-v-veb-dizaune> (дата звернення: 18.03.2020).

21. Перерва, А. Шлях ІТ-менеджера. Управління проектним середовищем та ІТсуб'єктами готельного бізнесу / А. Перерва, С. Резанов, В. Іванова. – К.: Вища школа, 2019. – 320 с.
22. Пестернікова, М.В. Актуальні питання використання сучасних методологій управління ІТ – суб'єктами готельного бізнесу / М. В. Пестернікова, О. І. Зернова // Актуальні питання сучасної економіки. – 2021. – № 2. – С. 90–101.
23. Петрова, А. М. Розробка моделі управління ризиками в ІТ проектах / А. М. Петрова // Студентська наука ХХІ століття. – 2018. - № 4 (7). - С. 411-413.
24. Піхлер, Р. Управління продуктом у Agile: agile-методи для вашого бізнесу / Р. Піхлер. – К.: Академвидавництво, 2020. – 240 с.
25. Застосування гнучких методологій в управлінні процесами трансферу технологій / Є.А. Бровченко, Є. Г. Басва [та ін.]. // Економіка та підприємництво. - 2021. - № 12 (101). - С. 1132-1137.
26. Принципи, що лежать в основі маніфест Agile. – Текст: електронний // Agile manifesto. - URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (Дата звернення: 24.12.2022).
27. Прототипування сайтів. Методи прототипування. – Текст: електронний // Fotodizart. - URL: <http://fotodizart.ua/prototipirovanie-sajtov.html> (Дата звернення: 24.12.2022).
28. Розвиток управління суб'єктами готельного бізнесу в єдиному економічному просторі: сучасні тенденції та перспективи: монографія / Р. Г. Бикова, Л. В. Зав'ялова [та ін.]. – К.: вид-во Київськ. держ. ун-ту, 2019. – 236 с.
29. Сазерленд, Дж. Agile: революційний метод управління суб'єктами бізнесу / Дж. Сазерленд; пров. з англ. М. Гескіна. - 5-те вид. – К.: Ази і буки, 2017. - 288 с.
30. Сафонова, В. Д. Традиційні та гнучкі методології управління суб'єктами готельного бізнесу / В.Д. Сафонова, А.С. Скриннікова, Н.В. Кривошакін // Вісник сучасних досліджень. - 2021. - № 10.6 (25). С. 214-217.

31. Серебрякова, Т.А. Порівняльний аналіз методологій Agile та Waterfall з розробки інформаційних систем / Т. А. Серебрякова, В. Г. Серебряков, К. В. Олексин // Colloquium-journal. – 2022. - № 2-5 (26). – С. 7–8.
32. Смирнов, А. Оптимізація витрат на ІТ / А. Смирнов // Корпоративний менеджмент. – URL: <https://www.cfin.ua/itm/tco.shtml> (дата звернення: 24.12.2022).
33. Смирнов, А. Стратегія та економіка ІТ / А. Смирнов. – Текст: електронний // Корпоративний менеджмент. – URL: https://www.cfin.ua/itm/it_eval_meths.shtml (дата звернення: 24.12.2022).
34. Спайк Community. – Текст: електронний // / Алея Гранд. – URL: https://blog.ua/2021/03/14/spyk_community/ (Дата звернення: 14.05.2020).
35. Порівняльний аналіз підходів до визначення управління суб'єктами готельного бізнесу / В.В. Чурін, М.Х. Петросян, А. В. Романова [та ін.] // Молодий вчений. – 2022. - № 24 (262). - С. 371-375.
36. Стеллман, Е. Осягаючи Agile: цінності, принципи, методології / Е. Стеллман, Дж. Грін; пров. з англ. С. Пасерба. - 3-тє вид. – К.: КТДТУ, 2022. – 441 с.
37. Сичова, А.А. Впровадження гнучкої методології у корпоративні стандарти проектного управління компанії / А.А. Сичова // Наукові дослідження: вектори розвитку: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. / ред. кол. О.Н. Широков [та ін]. – Суми, 2021. – С. 208–213.
38. Торосян, Є. К. Критерії вибору методології управління ІТ-суб'єктами готельного бізнесу / Є. К. Торосян, А.С. Тюлькіна // Український економічний журнал. – 2020. - № 1. - С. 99-108.
39. Управління суб'єктами готельного бізнесу: фундаментальний курс / під ред. В. М. Альошина, О. Н. Ільїна. – К.: ВД Вища школа економіки, 2018 – 620 с.

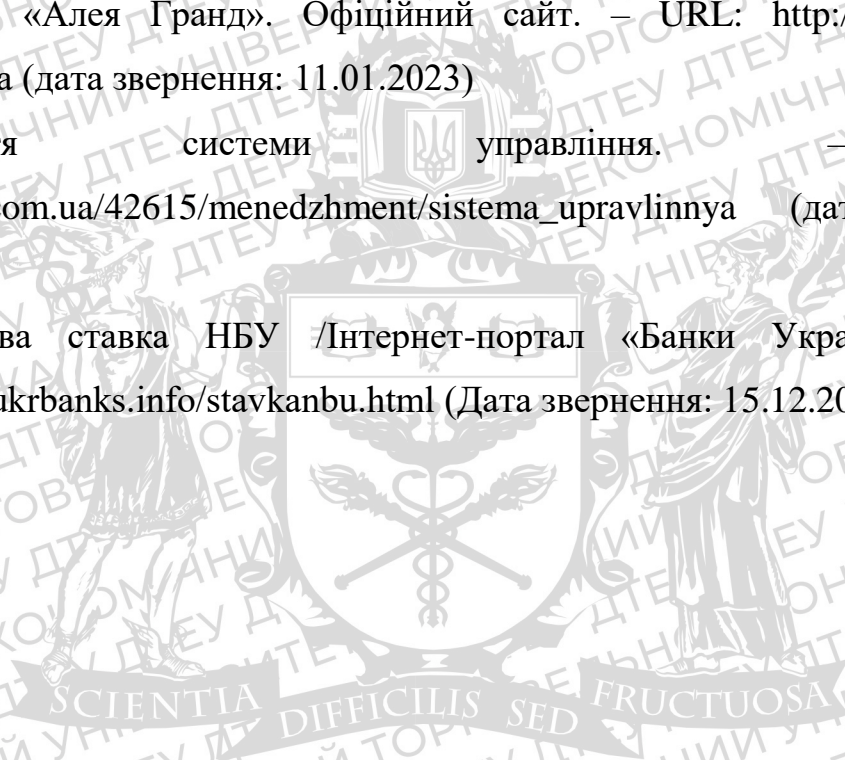
40. Чабанова, О.Л. Інноваційні технології управління суб'єктами готельного бізнесу: Гнучка методологія agile manifesto / О.Л. Чабанова. - // Вісник Київськ. державного університету. - 2021. - № 1 (19). - С. 98-105.

41. Moodboard – ще одна лайка у наших дизайн-процесах. - Текст: електронний // URL: <https://habr.com/ua/company/sibirix/blog/200944/> (дата звернення: 24.12.2022).

42. Готель «Алея Гранд». Офіційний сайт. – URL: <http://allea-grand.com.ua> (дата звернення: 11.01.2023)

43. Поняття системи управління. – URL: https://stud.com.ua/42615/menedzhment/sistema_upravlinnya (дата звернення: 11.01.2023)

44. Облікова ставка НБУ /Інтернет-портал «Банки України» – URL: <http://www.ukrbanks.info/stavkanbu.html> (Дата звернення: 15.12.2022)





ДОДАТКИ

Спеціальні пропозиції готелю «Алея Гранд» м. Полтава

Назва спеціальної пропозиції	Характеристика	Умови надання пакету
Весільний пакет	<ul style="list-style-type: none"> • проживання в номері вибраної категорії; • знижка 20%, за умови замовлення банкету в ресторані “Раффінато”; • комплімент від готелю – фруктова нарізка і пляшка шампанського; • набір французької міні-фарфумерії для молодят; • сніданок в ресторані “Раффінато” або послуга “Сніданок в номер” (лише за попереднім замовленням); • послуга “Ранній заїзд” або “Пізній виїзд” (в залежності від стану номерного фонду готелю); • можливість провести фотосесію в ресторані “Раффінато”; • спеціальна пропозиція “для святкування першої річниці весілля – при замовленні банкету в день річниці, є можливість отримати подарункову знижку 10% на проживання в готелі протягом доби. 	<ul style="list-style-type: none"> • заявка на бронювання може бути подана не пізніше, ніж за добу до заїзду і в залежності від стану номерного фонду; • оплата може здійснюватися як за готівковим, так і безготівковим розрахунком; • спеціальну пропозицію Ви можете замовити тільки за умови бронювання номера через сайт готелю або за телефоном рецепції; • привітання надається лише за умови заїзду нареченого і нареченої.
Знижка на доставку 20%	Знижка 20% на Ваші улюблені страви	При замовленні на сайті або через додаток з самовивозом!
Дитячий пакет	<ul style="list-style-type: none"> • безкоштовне розміщення дітей до 12 років без надання додаткового місця; • банні приналежності (халат і капці, сидіння на унітаз, підставка до раковини); • куточок для дозвілля; • “Дитячий комплімент” – какао/молоко/каша манна/каша вівсяна на ніч на Ваш вибір 	
Іменинник	<ul style="list-style-type: none"> • Подарункова знижка на проживання (при попередньому бронюванні); • Скористайтеся послугою “Ранній заїзд” та “Пізній виїзд” (в залежності від стану номерного фонду); • Привітання та подарунок для іменинника від адміністрації готелю. 	<ul style="list-style-type: none"> • знижка надається лише за умови пред’явлення документа, який посвідчує особу і підтверджує дату народження; • знижка не поширюється на представників організацій, з якими укладені угоди на надання послуг проживання.

Додаток Б

Код досліджуваного працівника 007

П.І.Б. Курдіна А.О.

Групи якостей	Найменування якостей																													
	Соціально-психологічна спрямованість					Рівень знань					Ділові якості					Організаторські здібності					Особистісні якості					Загальний середній бал за всіма групами якостей				
Коди якостей	0 1	0 2	0 3	0 4	0 5	0 6	0 7	0 8	0 9	1 0	11	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5					
Якості працівників	Почуття громадянського обов'язку	Авторитет серед колективу	Суспільно корисна активність	Інтелектуальний рівень	Моральна стійкість	Загальний середній бал за 1-ю групою якостей	Рівень професійних знань техніки	Рівень знань з організації процесів прибирання	Рівень знань з планування процесу прибирання	Рівень знань з контролю за процесом прибирання	Здатність застосовувати знання на практиці	Загальний середній бал за 2-ю групою якостей	Обов'язковість	Інтуїтивність у роботі	Оперативність	Обміркована заповзятливість	Вміння доводити почату справу до кінця	Загальний середній бал за 3-ю групою якостей	Вміння організовувати ефективну роботу колективу	Вимогливість до підлеглих	Потреба керувати	Уміння впроваджувати нове	Уміння будувати ділові відносини	Загальний середній бал за 4-ю групою якостей	Самостійність мислення	Самодисципліна	Працездатність	Енергійність	Стресостійкість	Загальний середній бал за 5-ю групою якостей
Посади	4,2	5,0	4,0	4,0	5,4	4,4	4,0	4,3	3,7	4,3	3,4	4,6	3,8	4,3	4,4	4,4	4,1	3,8	4,0	4,0	3,8	4,0	3,9	4,5	4,3	4,3	4,0	3,8	4,2	4,1
Вищестоящі	3,0	4,5	3,6	4,6	4,8	4,1	4,0	3,8	4,0	4,3	3,9	4,0	4,0	4,5	4,3	4,1	4,2	3,6	4,1	4,1	3,7	4,5	4,0	4,1	4,5	4,1	4,0	4,0	4,1	4,0
Рівностоящі	4,0	4,0	3,8	4,0	4,4	4,8	4,0	3,9	4,2	3,3	4,0	4,2	4,4	4,7	4,4	3,8	4,2	3,4	4,0	4,0	3,6	4,1	3,8	4,3	4,1	4,4	4,0	3,9	4,0	4,2
Нижчестоящі	3,4	4,5	3,8	4,2	4,8	4,1	3,9	3,9	3,3	3,3	4,0	4,3	3,9	4,4	4,4	4,3	4,4	3,6	4,0	4,0	3,7	4,2	3,8	4,3	4,1	4,4	4,0	3,9	4,1	4,1
Загальний середній бал	3,4	4,5	3,8	4,2	4,8	4,1	3,9	3,9	3,3	3,3	4,0	4,3	3,9	4,4	4,4	4,3	4,4	3,6	4,0	4,0	3,7	4,2	3,8	4,3	4,1	4,4	4,0	3,9	4,1	4,1

Додаток В

№	Хто Він Мені? ->	<i>ЛЕ</i>	<i>СЕ</i>	<i>ЛІ</i>	<i>ЕСЕ</i>	<i>ЕІЕ</i>	<i>ЛСІ</i>	<i>ІЕІ</i>	<i>СЛЕ</i>	<i>ЛІЕ</i>	<i>ЕСІ</i>	<i>ЛІІ</i>	<i>СЕЕ</i>	<i>ІЕЕ</i>	<i>СЛІ</i>	<i>ЕІІ</i>	<i>ЛСЕ</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	<i>ЛІЕ</i> Інтуїтивно-логічний екстраверт	Тот	Д	Дз	Акт	Пр	Під	Мір	Діл	Квт	Прт	Пар	Се	Спр	нПд	Рев	Пер
2	<i>СЕІ</i> Сенсорно-етичний інтроверт	Д	Тот	Акт	Дз	Під	Пр	Діл	Мір	Прт	Квт	Се	Пар	нПд	Спр	Пер	Рев
3	<i>ЛІІ</i> Логіко-інтуїтивний інтроверт	Дз	Акт	Тот	Д	нПд	Спр	Пер	Рев	Пар	Се	Квт	Прт	Під	Пр	Діл	Мір
4	<i>ЕСЕ</i> Етико-сенсорний екстраверт	Акт	Дз	Д	Тот	Спр	нПд	Рев	Пер	Се	Пар	Прт	Квт	Пр	Під	Мір	Діл
5	<i>ЕІЕ</i> Етико-інтуїтивний екстраверт	Пер	Рев	нПд	Спр	Тот	Д	Дз	Акт	Діл	Мір	Під	Пр	Квт	Прт	Пар	Се
6	<i>ЛСІ</i> Логіко-сенсорний інтроверт	Рев	Пер	Спр	нПд	Д	Тот	Акт	Дз	Мір	Діл	Пр	Під	Прт	Квт	Се	Пар
7	<i>ІЕІ</i> Інтуїтивно-етичний інтроверт	Мір	Діл	Пр	Під	Дз	Акт	Тот	Д	Рев	Пер	Спр	нПд	Пар	Се	Квт	Прт
8	<i>СЛЕ</i> Сенсорно-логічний екстраверт	Діл	Мір	Під	Пр	Акт	Дз	Д	Тот	Пер	Рев	нПд	Спр	Се	Пар	Прт	Квт
9	<i>ЛІЕ</i> Логіко-інтуїтивний екстраверт	Квт	Прт	Пар	Се	Діл	Мір	Під	Пр	Тот	Д	Дз	Акт	Пер	Рев	нПд	Спр
10	<i>ЕСІ</i> Етико-сенсорний інтроверт	Прт	Квт	Се	Пар	Мір	Діл	Пр	Під	Д	Тот	Акт	Дз	Рев	Пер	Спр	нПд
11	<i>ЛІІ</i> Інтуїтивно-логічний інтроверт	Пар	Се	Квт	Прт	Рев	Пер	Спр	нПд	Дз	Акт	Тот	Д	Мір	Діл	Пр	Під
12	<i>СЕЕ</i> Сенсорно-етичний екстраверт	Се	Пар	Прт	Квт	Пер	Рев	нПд	Спр	Акт	Дз	Д	Тот	Діл	Мір	Під	Пр
13	<i>ІЕЕ</i> Інтуїтивно-етичний екстраверт	Спр	нПд	Рев	Пер	Квт	Прт	Пар	Се	Пр	Під	Мір	Діл	Тот	Д	Дз	Акт
14	<i>СЛІ</i> Сенсорно-логічний інтроверт	нПд	Спр	Пер	Рев	Прт	Квт	Се	Пар	Під	Пр	Діл	Мір	Д	Тот	Акт	Дз
15	<i>ЕІІ</i> Етико-інтуїтивний інтроверт	Під	Пр	Діл	Мір	Пар	Се	Квт	Прт	нПд	Спр	Пер	Рев	Дз	Акт	Тот	Д
16	<i>ЛСЕ</i> Логіко-сенсорний екстраверт	Пр	Під	Мір	Діл	Се	Пар	Прт	Квт	Спр	нПд	Рев	Пер	Акт	Дз	Д	Тот