

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управлінські технології суб'єкта готельного бізнесу**

Студента 3 курсу, 1 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Миронець Ольги  
Валентинівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

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

Охріменко Алла  
Григорівна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Спеціалізація** «Готельний і ресторанный менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**на випускн<sup>у</sup> кваліфікаційну роботу студентів***Миронець Ользі Валентинівні****(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управлінські технології суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 03 лютого 2023 р.

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

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад застосування управлінських технологій суб'єктом готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процеси застосування управлінських технологій суб'єктом готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем ТОВ «Баккара», м. Київ.

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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М.КИЇВ**

- 1.1. Оцінка застосування управлінських технологій готелем.
- 1.2. Дослідження впливу управлінських технологій на результати роботи підприємства.

##### **РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М.КИЇВ**

- 2.1. Основні напрями удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем.
- 2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

##### **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.- 30.09. 2022 р.	30.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022р.	18.11.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р. – 23.12.2022 р.	23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20. 01. 2023 р.	20. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	2301.2022 р. - 27.01.2023 р.	27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	27.01.2023 р.	27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р. – 02.02.2023 р.	02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р. – 02.02.2023 р.	02.02.2023 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, д.е.н, проф.

(підпис)

**С.В. Мельниченко**

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

**Л.Г. Охріменко**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

**О.В. Миронець**

(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Випускню кваліфікаційну роботу виконано на актуальну тему, оскільки застосування новітніх управлінських технологій на підприємствах готельного господарства сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності.*

*У роботі студенткою опрацьовано літературні та інтернет джерела. Проаналізовано результати діяльності ТОВ готелю «Баккара», м. Київ за два роки, зроблено відповідні висновки. Здійснено оцінку застосування управлінських технологій готелем, виявлено позитивні та негативні сторони.*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем та обґрунтовано запропоновані заходи, які мають практичне впровадження.*

*Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**С.В. Мельниченко**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Миронець О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**А.Г. Охріменко**

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

(ініціали, прізвище)

«    »                      2022 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1.....	9
АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М. КИЇВ .....	9
1.1. Оцінка застосування управлінських технологій готелем .....	9
1.2. Дослідження впливу управлінських технологій на результати роботи підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2.....	26
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М. КИЇВ .....	26
2.1. Основні напрями удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем.....	26
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів .....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективна діяльність підприємства готельно-ресторанної галузі залежить від прийняття та виконання управлінських рішень, основою яких є відповідна якість, точність, достовірність, якість управлінської інформації. Успішне управління будь-яким готельним підприємством є найважливішим компонентом в системі його функціонування, розвитку, отримання фінансових результатів та загалом основою забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності. Ефективне та раціональне розпорядження фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами підприємства готельного бізнесу чинить суттєвий вплив на результативність роботи готелю та на якість його послуг. Тому для кожного співробітника підприємства, відповідального за управління готельним підприємством, важливо мати необхідні знання та можливості в напрямку вдосконалення системи управління підприємством. Застосування на практиці цих знань та можливостей сприяє підвищенню якості готельних послуг і підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку готельно-ресторанних послуг.

**Рівень дослідження теми.** Питанням впровадження управлінських технологій у діяльність готелю приділено увагу як іноземних так і вітчизняних науковців. Проте, не дивлячись на значну кількість наукових доробок в цьому напрямі, зважаючи на зміни, які відбуваються в готельному бізнесі (пандемія, війна), виникає необхідність в подальшому дослідженні цього питання.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є визначення особливостей управлінських технологій суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

– оцінити особливості застосування управлінських технологій готелем;

- дослідити вплив управлінських технологій на результати роботи підприємства;
- визначити основні напрями удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об’єкт дослідження** – процеси управління підприємством готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до удосконалення управлінських технологій у готелі «Баккара», м. Київ.

**Методи дослідження.** У роботі використані наступні методи наукових досліджень: статистичні методи, методи систематизації даних, графічний метод, метод фінансового аналізу – для встановлення показників ефективності діяльності готелю в динаміці за декілька років; методи аналізу і синтезу – для оцінки ефективності впровадження управлінських технологій; структурно-функціональний метод – для визначення напрямів удосконалення процесів застосування управлінських технологій готелем; метод прогнозування – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є праці вітчизняних та закордонних науковців з даної тематики, статті періодичного друку, мережа Інтернет, внутрішня звітність готелю «Баккара» та матеріали з корпоративного сайт готелю.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в обґрунтуванні висновків і рекомендацій, які можуть бути використані для запровадження управлінських технологій вітчизняними підприємствами готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 30 найменувань і додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки, на яких представлено 18 таблиць та 2 рисунки.



## РОЗДІЛ 1.

### АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М. КИЇВ

#### 1.1. Оцінка застосування управлінських технологій готелем

ТОВ «Баккара» було зареєстроване 01 жовтня 2009 року. Це перший бізнес-проект в готельній сфері відомої мережі ресторанів «Козирна карта».

Форма власності – приватна, підприємство за розміром – середнє.

Місце розташування: ТОВ «Баккара» знаходиться у м. Київ за адресою: Венеціанський острів, 1, ст. метро Гідропарк. Готель розміщений на мальовничій набережній Дніпра, в улюбленому місці відпочинку киян. Поруч знаходиться Поділ та історичні пам'ятки: Хрещатик, Видубицький монастир, Михайлівський та Софіївський собори, Андріївський узвіз. Із вікон готелю відкривається вид на тисячолітню Києво-Печерську Лавру та річку Дніпро.

Основними видами діяльності, зареєстрованими в статуті ТОВ «Баккара», є наступні, приведені на рис.1.1.

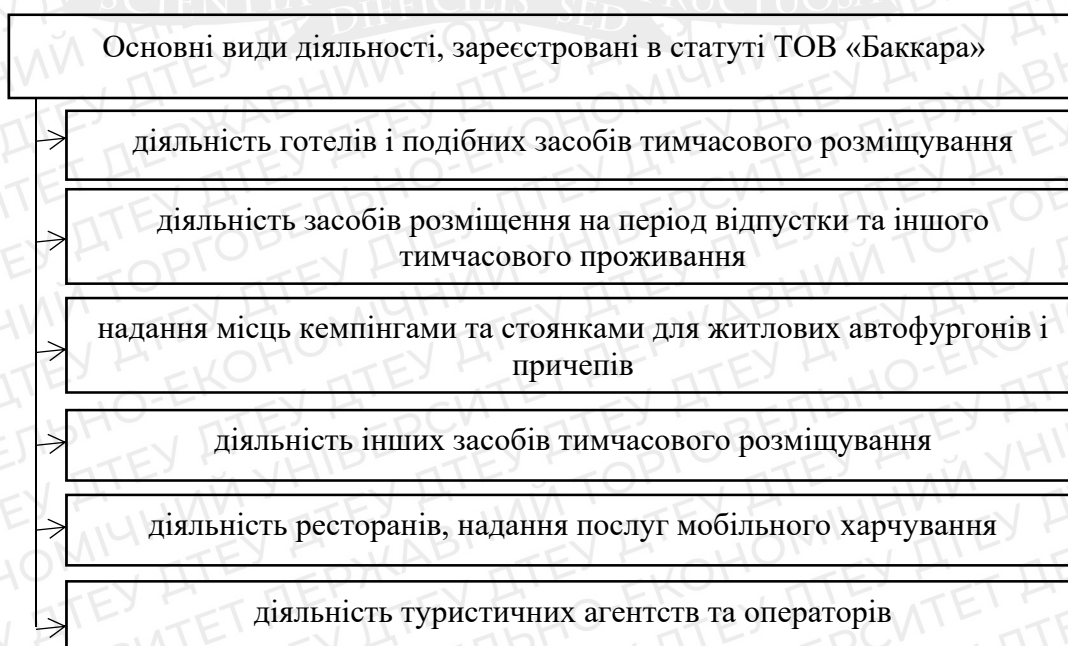


Рис.1.1. Основні види діяльності, зареєстровані в статуті ТОВ «Баккара»

ТОВ «Баккара» здійснює діяльність відповідно до ліцензії від 05 червня 2017 р. Готель «Баккара» представлений 200 комфортабельними номерами, які ідеально підходять як для романтичного відпочинку, так і для ділового візиту під час відряджень. На кожному з 4-х поверхів готелю є секції для тих, хто не палить, що є досить зручно для туристів, які не переносять запаху тютюну. У вартість номерів включений сніданок за системою «шведський стіл».

До послуг гостей готелю «Баккара» – зручна і оснащена сучасним технічним обладнанням конференц-зала площею 105 м. кв., де можна проводити конференції та семінари для 80 учасників. Поруч із конференц-залою розташований бізнес-центр. Усі номери готелю поділяються на категорії «Люкс», «Делюкс», «Класичний», «Стандартний». Номери категорій «Люкс», «Делюкс» і «Класичний» є двох видів: з видом на ріку і з видом на парк. Класність готелю – 3 зірки.

Середній рівень завантаженості за 2021 рік склав 50,28%. Сезонність завантаження обумовлена впливом погодних умов та факторів сезону. В теплі пори року рівень завантаженості готелю може бути вищим за середній.

Приведемо інформацію про загальну житлову площу номерного фонду, кількість та категорійність номерів. Номер категорії «Люкс» в готелі «Баккара», – це просторий і затишний двокімнатний номер середньою площею 67 м. кв., що складається з вітальні та спальні. Кількість номерів категорії «Люкс (з видом на ріку)» – 2. Кількість номерів категорії «Люкс (з видом на парк)» – 2.

Номер категорії «Делюкс» у готелі «Баккара» являє собою просторий однокімнатний номер середньою площею 36 м. кв. В номері одне двоспальне ліжко завширшки 180 див., диван, 2 крісла, письмовий стіл. Кількість номерів категорії «Делюкс (з видом на парк)» – 14. Кількість номерів «Делюкс (з видом на ріку)» – 14.

Номер категорії «Класичний» – це затишний однокімнатний номер середньою площею 19 м. кв. Кількість номерів категорії «Класичний (з видом

на ріку)» – 66. Кількість номерів категорії «Класичний (з видом на парк)» – 66. Номер категорії «Стандартний» у готелі – це затишний однокімнатний номер середньою площею 15 м.кв. Багатий, але стриманий інтер'єр номерів готелю радує око й приваблює досконалістю стилю. Кількість номерів – 36.

ТОВ «Баккара» характерна лінійно-функціональна організаційна структура. В даній організаційній структурі управління при лінійних керівниках сформовані функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (Додаток А). Вони не мають права голосу при прийнятті управлінських рішень, а лише сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління, якою вони наділені відповідно до посадової інструкції. Ці рішення приймаються лінійним менеджером, який далі передає дані завдання для виконання.

Необхідність вибору саме даного типу організаційної структури управління готелем зумовлена суттєвим навантаженням обов'язками лінійного керівника. Наприклад, генеральний директор готелю наділений великою кількістю повноважень з питань стратегічного управління готелем, його розвитку, відповідає виконання даних задач. Іноді виникає необхідність в тому, щоб сконцентрувати всі зусилля на вирішенні однієї задачі.

Тому в генерального директора виникає необхідність в передачі даного повноваження керівника лінійного підрозділу або іншого фахівця (залежно від характеру задачі: задача, пов'язана із прийняттям фінансового рішення, передається на головного бухгалтера; задача, пов'язана із впровадженням маркетингових заходів, передається маркетологу; тощо), який був би відповідальним за виконання даного завдання, а отже самостійно приймав би рішення, визначав виконавців і шляхи вирішення поставленої задачі.

Розподіл функцій управління в ТОВ «Баккара» показаний в табл. 1.1. Розподіл задач приведений за кожним фахівцем. Також в таблиці приведена інформація по кількості співробітників, які працюють в певному підрозділі аналізованого готелю.

Таблиця 1.1

## Аналіз розподілу функцій управління в ТОВ «Баккара»

№	Посадова особа	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	2	3	4
1	Генеральний директор	Здійснює загальне управління підприємством ТОВ «Баккара»	1
2	Служба шеф-кухаря	Шеф-кухар відповідає за складання меню, прийом та замовлення продуктів, розробку рецептур страв та подачу нових страв. Шеф-кухарю підпорядковуються працівники кухні готелю: повар, су-шефи, посудомийки	8
3	Служба менеджера готелю	Менеджер готелю відповідає за належну роботу готелю, чистоту номерного фонду та прилеглих територій, забезпечення функціонування служби прийому і розміщення гостей. Менеджеру готелю підпорядковуються адміністратори рецепції, швейцари, покоївки, керівник служби прийому та розміщення і пральня	32
4	Служба менеджера ресторану	Менеджер ресторану відповідальний за належну роботу ресторану, надання клієнтам високоякісного сервісу, а також за проведення та організацію святкових банкетів, фуршетів. В підпорядкуванні менеджера ресторану адміністратори ресторану, а також бармени та офіціанти	28
5	Бухгалтерія	Головний бухгалтер відповідає за повноту та вчасність подавання фінансової та статистичної звітності до органів влади, займається організацією бухгалтерського обліку, розробкою первинної інформації по підприємству, проведенням інвентаризації	3
6	Маркетолог	Організація маркетингової діяльності ресторану: розробка товарної, комунікаційної, цінової політик, політики розподілу та просування	1
7	Начальник технічної служби	Начальник технічної служби контролює роботу електриків по змінах, займається підтримкою процесів енергозбереження, відповідає за справність техніки і фурнітури. В його підпорядкуванні перебувають двірники, прибиральниці, електрики	13

## Продовження табл.1.1

1	2	3	4
8	Системний адміністратор	Забезпечує діяльність ресторану з точки зору автоматизованого управління, відповідає за роботу комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	1
	Всього		87

Отже, організаційна структура ТОВ «Баккара» має такий ряд переваг:

- відносно стабільний склад персоналу;
- чіткий розподіл персоналу за функціональними підрозділами;
- нескладна ієрархічна структура, заохочення неформальних стосунків між співробітниками, бо успішна діяльність в єдиній команді, і виконання завдання у встановлений термін, і з дотриманням певних вимог навряд чи може відбуватися за строго формалізованих стосунків між співробітниками;
- стимулює співробітництво на високому рівні між різними підрозділами та налагодження різносторонніх зв'язків.

Кількісний і якісний склад персоналу ТОВ «Баккара» приведений в таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

## Кількісний і якісний склад персоналу ТОВ «Арт-готель «Баккара»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
1	2	3	4	5
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	95	87	-8,00	-8
адміністративний персонал	6	6	0,00	0
служба шеф-кухаря	12	8	-4,00	-33
служба менеджера готелю	35	32	-3,00	-9
служба менеджера ресторану	29	28	-1,00	-3
технічна служба	13	13	0,00	0
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, %	100%	100%	0,00	0
адміністративний персонал	6%	7%	0,01	9

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
служба шеф-кухаря	13%	9%	-0,03	-27
служба менеджера готелю	37%	37%	0,00	0
служба менеджера ресторану	31%	32%	0,02	5
технічна служба	14%	15%	0,01	9
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	95	87	-8,00	-8
чоловіки	27	23	-4,00	-15
жінки	68	64	-4,00	-6
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, 5	100%	100%	0,00	0
чоловіки	28%	26%	-0,02	-7
жінки	72%	74%	0,02	3
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	95	87	-8,00	-8
середня освіта	45	43	-2,00	-4
вища освіта	27	25	-2,00	-7
незакінчена вища освіта	23	19	-4,00	-17
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, %	100%	100%	0,00	0
середня освіта	47%	49%	0,02	4
вища освіта	28%	29%	0,00	1
незакінчена вища освіта	24%	22%	-0,02	-10

За даними таблиці бачимо, що максимальну частку в структурі персоналу ТОВ «Баккара» становить служба менеджера готелю та менеджера ресторану. Протягом 2 років структура персоналу аналізованого готелю суттєво не змінилась. Жінки становлять 74% середньооблікової чисельності персоналу станом на кінець 2021 року. 49% співробітників мають середню освіту.

Рух трудових ресурсів та оцінка показника плинності персоналу підприємства ТОВ «Баккара» приведені у таблиці 1.3.

Позитивним є скорочення показника плинності кадрів, що свідчить про ефективний мотиваційний механізм, діючий на підприємстві.

Таблиця 1.3

## Рух трудових ресурсів ТОВ «Баккара» у 2020-2021 рр.

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
1	2	3	4	5
Облікова чисельність персоналу на початок періоду, осіб	93	95	2	2
Прийнято співробітників, осіб	12	18	6	50
Вибуло працівників, осіб:	15	14	-1	-7
- скорочення штату	7	10	3	43
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	8	4	-4	-50
Облікова чисельність персоналу на кінець періоду, осіб	95	87	-8	-8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	91	-3	-3
Коефіцієнт обігу з прийому	12,8%	19,8%	7%	55%
Коефіцієнт обігу з вибуття	16,0%	15,4%	-1%	-4%
Коефіцієнт плинності кадрів	8,5%	4,4%	-4%	-48%

Динаміка показника продуктивності праці приведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

## Динаміка продуктивності праці у 2020-2021 рр.

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
1	2	3	4	5
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	87965	91295	3330	4%
Облікова чисельність персоналу на кінець звітного періоду, осіб	95	87	-8	-8
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	925,95	1049,37	123,42	13%

Слід відмітити позитивну динаміку до зростання показника продуктивності праці в ТОВ «Баккара» у 2020-2021 рр., що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами.

Здійснимо оцінку застосування управлінських технологій готелем. Управлінські технології - це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають: методи та засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників;

принципи, закони і закономірності організації і управління; системи контролю. Приведемо опис кожної складової.

*Методи та засоби збору і обробки інформації.* Управління збором та обробкою інформації в готелі «Баккара» – це важливий вид діяльності, спрямованої на досягнення мети через раціональну організацію матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління. Мета управління збором та обробкою інформації в готелі «Баккара» – збереження конкурентних позицій в середовищі сфери гостинності. В готелі «Баккара» розроблена система документообороту, що передбачає виконання функцій, приведених в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

### Складові системи документообороту в готелі «Баккара»

Функція	Особа, відповідальна за виконання	Обов'язки персоналу	Джерело отримання інформації
1	2	3	4
Адміністративна	Генеральний менеджер готелю	Управління діяльністю готелю, розвитком готелю, стратегічне планування та управління	Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), первинна і вторинна фінансова звітність, стратегічний план розвитку готелю, бізнес-план
Операційна	Адміністратори, Старші покоївки	Здійснення виробничих функцій за посадовими обов'язками, окресленими в посадових інструкціях, контроль роботи персоналу	Розпорядчі документи, неформальні комунікації, посадові інструкції, протоколи
Безпека	Охоронець, Головний інженер	Забезпечення безпеки роботи персоналу та перебування гостей в готелі, контроль за дотриманням правил безпеки	Розпорядчі документи, неформальні комунікації, стандарти безпеки
Логістична	Головний інженер	Забезпечення безперебійної роботи готелю	Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), первинна і вторинна фінансова звітність, бюджети
Маркетингова	Генеральний менеджер готелю	Розробка і реалізація рекламної, цінової, збутової, товарної політики. Розробка рекламних заходів із просування послуг	Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), дослідження ринку та конкурентів, опитування та анкетування

Продовження табл.1.5



1	2	3	4
Кадрова	Генеральний менеджер готелю	Підбір, навчання персоналу. Розробка адаптаційних програм	Кадрова документація, розпорядча документація
Облік і аудит	Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку	Фінансова звітність, первинні документи обліку
Фінансова	Генеральний директор готелю, Генеральний менеджер готелю	Підготовка фінансової звітності, розробка бюджетів, формування цінової політики	Фінансова та управлінська звітність
Інноваційна	Генеральний директор готелю, Генеральний менеджер готелю	Розробка і впровадження нововведень з питань оптимізації бізнес-процесів в готелі	Зовнішні джерела, власні ідеї, досвід роботи конкурентів
Автоматизація	Генеральний менеджер готелю, системний адміністратор	Автоматизація робочих місць персоналу, розробка та підтримка програмного забезпечення	Протоколи, інструкції по роботі із програмним забезпеченням

Якісно організований документооборот дозволяє досягти максимальної ефективності операційних процесів в готелі. Рентабельності в готельній сфері досягають внаслідок рішення комплексу завдань: створення раціональної організації структури управління; ефективного використання кадрового потенціалу, розвитку матеріально-технічної бази підприємства; ефективної організації технології обслуговування; широкого використання сучасних маркетингових досліджень, кооперації та спеціалізації.

Управління операційними процесами в готелі «Баккара» організоване на базі автоматизованої системи управління «Едельвейс». «Едельвейс» – це комплексна система управління готелем, яка була створена на замовлення швейцарських готелів. Основне завдання АСУ «Едельвейс» – автоматизоване управління роботою служб бронювання та розміщення. Програма має графічний модуль для відображення стану і роботи з номерним фондом – перероблений варіант «шахматки».

#### *Прийоми ефективного впливу на працівників.*

Прийомами, використовуваними із метою ефективного впливу на співробітників, є психологічні, економічні, організаційні, правові. Психологічні прийоми використовуються із метою переконання людини

вчинення певного проступку; економічні прийоми передбачають використання методів матеріальної та нематеріальної мотивації; організаційні прийоми впливу передбачають необхідність виконання співробітниками посадових обов'язків, прописаних в посадових інструкціях; правові прийоми застосовуються через використання посадових інструкцій, положень про роботу відділів тощо.

*Принципи, закони і закономірності організації і управління.*

Основними функціями управління є організація, мотивація, планування та контроль.

В основі *організації управління* готелем «Баккара» лежить організаційна структура управління, приведена в Додатку А.

*Мотивація співробітників* готелю «Баккара» полягає в розробці мотиваційних заходів, в основі яких лежать як матеріальні, так і нематеріальні методи.

*Планування* полягає у формуванні бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, що дозволяє здійснювати ефективне управління фінансово-господарською діяльністю, прогнозувати фінансові результати та управляти прибутковістю бізнесу. Функція *контролю* покладається на генерального директора та керівників структурних підрозділів.

*Системи контролю.* На разі, система контролю в готелі не достатньо ефективна, оскільки не розроблені показники системи КРІ. Контрольна функція реалізується керівниками лише на рівні виконання функцій, описаних в посадових інструкціях. Нормативів ефективності роботи готелю не розроблено, тому слід стверджувати, що дана управлінська технологія організована на низькому рівні.

В наступному підрозділі дослідимо ступінь впливу управлінських технологій на результати роботи підприємства.

## 1.2. Дослідження впливу управлінських технологій на результати роботи підприємства

В таблиці 1.6 приведемо основні показники з оцінки ефективності функцій управління в готелі «Баккара»: організація, мотивація, планування та контроль.

Таблиця 1.6

### Основні показники з оцінки ефективності функцій управління в готелі «Баккара»: організація, мотивація, планування та контроль

№	Функція управління	Показники оцінки ефективності
1	2	3
1	Планування	Відповідність запланованого обсягу доходів фактичним доходам Відповідність запланованого обсягу витрат фактичним витратам Відповідність запланованого обсягу витрат на управління фактичним витратам на управління Дотримання нормативів витрачання коштів Виконання показників ефективності використання номерного фонду
2	Організація	Відповідність організаційної структури управління потребам готелю на сучасному рівні Кількість рівнів управління Ефективність розподілу обов'язків відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій
3	Контроль	Ефективність розподілу обов'язків з питань контролю відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій Ефективність виконання функцій контролю лінійними керівниками Ступінь розробки контрольної документації
4	Мотивація	Ефективність використання методів мотивації – система методів матеріальної мотивації та система методів нематеріальної мотивації

Враховуючи інформацію, приведену в таблиці 1.6, доцільним є оцінка виконання нормативів за окресленими вище управлінськими технологіями в 2021 році порівняно із 2020 роком. В таблиці 1.7 приведемо інформацію щодо планових та фактичних показників за кожним показником функції управління за 2020-2021 рр.

Таблиця 1.7

**Оцінка виконання нормативів за окресленими вище  
управлінськими технологіями**

№	Функція управління	Показники оцінки ефективності	2020 рік	2021 рік
1	2	3		
1	Планування	Відповідність запланованого обсягу доходів фактичним доходам (детальний аналіз приведений в таблиці 1.7)	План 81612 / факт 87965 тис.грн.	План 88456 / факт 91295 тис.грн.
		Відповідність запланованого обсягу витрат фактичним витратам (детальний аналіз приведений в таблиці 1.7)	Собівартість послуг план 28612 / Факт 30788 тис.грн.	Собівартість послуг план 28879/ Факт 31953 тис.грн.
		Відповідність запланованого обсягу витрат на управління фактичним витратам на управління (детальний аналіз приведений в таблиці 1.7)	Адміністративні витрати план 29617 / Факт 32520 тис.грн.	Адміністративні витрати план 31211 / Факт 33607 тис.грн.
		Дотримання нормативів витрачання коштів	Співвідношення чистого доходу та собівартості План 2,85 / Факт 2,85	Співвідношення чистого доходу та собівартості План 3,06 / Факт 2,85
		Виконання показників ефективності використання номерного фонду	План 61% / Факт 53,1%	План 62% / Факт 50,28%
2	Організація	Відповідність організаційної структури управління потребам готелю на сучасному рівні	Відповідає	Відповідає
		Кількість рівнів управління	3	3
		Ефективність розподілу обов'язків відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій (за шкалою в 10 балів)	6	5
3	Контроль	Ефективність розподілу обов'язків з питань контролю відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій (за шкалою в 10 балів)	7	6
		Ефективність виконання функцій контролю лінійними керівниками (за шкалою в 10 балів)	7	6

## Продовження табл.1.7

1	2	3	
		Ступінь розробки контрольної документації	Потребує удосконалення. Документація розроблена частково. Це положення та інструкції, єдиного документу, який би регламентував контрольні процеси в готелі не розроблено
4	Мотивація	Ефективність використання методів мотивації – система методів матеріальної мотивації та система методів нематеріальної мотивації	Мотивація організована на високому рівні, що доводить скорочення показника плинності персоналу

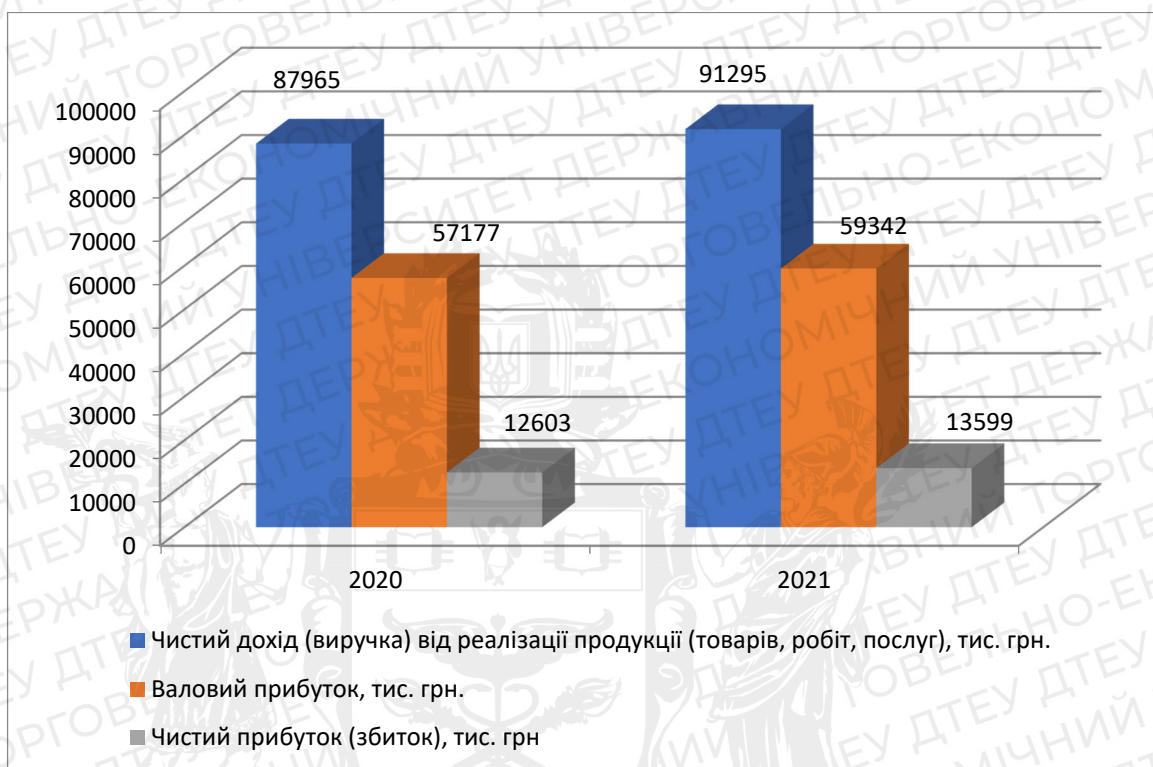
Оцінка основних економічних показників діяльності готелю «Баккара» у 2020 – 2021 рр. представлена у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ  
«Баккара» у 2020-2021 рр.**

№ з/п	Показники	2020	2021	Відхилення	
				(+ -)	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	87965	91295	3330	4
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	30788	31953	1165	4
3	Валовий прибуток, тис. грн.	57177	59342	2165	4
4	Інші операційні доходи, тис.грн.	15207	13601	-1606	-11
5	Адміністративні витрати, тис.грн.	32520	33607	1087	3
6	Витрати на збут, тис.грн.	25897	23801	-2096	-8
7	Інші операційні витрати, тис.грн.	3815	3762	-53	-1
8	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	10152	11773	1621	16
9	Інші фінансові доходи	5217	4811	-406	-8
10	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	15369	16584	1215	8
11	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2766	2985	219	8
12	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12603	13599	996	8

Відмітимо позитивну динаміку зростання чистого доходу та чистого прибутку (рис.1.2). Так, в 2021 році чистий дохід від надання послуг склав 91295 тис.грн., що вище показника 2020 року на 4% або на 3330 тис.грн.



**Рис.1.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Баккара» у 2020-2021 рр.**

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування в 2021 році склали 16584 тис.грн., що вище показника 2020 року на 8%. При цьому чистий прибуток ТОВ «Баккара» в 2021 році склав 13599 тис.грн., що перевищує прибуток 2020 року на 996 тис.грн.

На основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Об'єктом дослідження є готель «Баккара». До послуг гостей готелю «Баккара» – зручна і оснащена сучасним технічним обладнанням конференц-зала площею 105 м. кв., де можна проводити конференції та семінари для 80 учасників. Поруч із конференц-залою розташований бізнес-центр. Усі номери готелю поділяються на категорії «Люкс», «Делюкс» «Класичний», «Стандартний». Номери категорій «Люкс»,

«Делюкс» і «Класичний» є двох видів: з видом на ріку і з видом на парк. Класність готелю – 3 зірки.

Організаційна структура ТОВ «Баккара» має такий ряд переваг: відносно стабільний склад персоналу; чіткий розподіл персоналу за функціональними підрозділами; нескладна ієрархічна структура, заохочення неформальних стосунків між співробітниками, бо успішна діяльність в єдиній команді, і виконання завдання у встановлений термін, і з дотриманням певних вимог навряд чи може відбуватися за строго формалізованих стосунків між співробітниками; стимулює співробітництво на високому рівні між різними підрозділами та налагодження різносторонніх зв'язків.

Мета управління збором та обробкою інформації в готелі «Баккара» – збереження конкурентних позицій в середовищі сфери гостинності. Прийомами, використовуваними із метою ефективного впливу на співробітників, є психологічні, економічні, організаційні, правові. Психологічні прийоми використовуються із метою переконання людини вчинення певного проступку; економічні прийоми передбачають використання методів матеріальної та нематеріальної мотивації; організаційні прийоми впливу передбачають необхідність виконання співробітниками посадових обов'язків, прописаних в посадових інструкціях; правові прийоми застосовуються через використання посадових інструкцій, положень про роботу відділів тощо. Планування полягає у формуванні бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, що дозволяє здійснювати ефективне управління фінансово-господарською діяльністю, прогнозувати фінансові результати та управляти прибутковістю бізнесу. Функція контролю покладається на генерального директора та керівників структурних підрозділів.

В цілому слід відмітити, що управлінські технології чинять позитивний вплив на фінансові результати роботи підприємства. Це досягається завдяки ефективній системі планування, організованій на підприємстві.

Проте негативним є скорочення показника ефективності використання номерного фонду, що доводить наявність недоліків в системі планування саме

в даному сегменті управління готелем. Важливо впроваджувати заходи, направлені на підвищення показника ефективності використання номерного фонду.

Негативним моментом є скорочення ефективності розподілу обов'язків відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій. В 2020 році даний показник був оцінений в 6 балів із 10, що доводить середню ефективність розподілу обов'язків відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій.

Це доводить невідповідність фактично виконуваних обов'язків співробітниками обов'язкам, описаним в посадових інструкціях. Важливо навести порядок в документації та привести у відповідність фактично виконувані обов'язки до обов'язків, окреслених в посадових інструкціях, доопрацювати та доповнити посадові інструкції. Якщо фахівець виконує обов'язки, не закріплені в посадовій інструкції, це може викликати незадоволення, зниження мотивації, і може навіть призвести до звільнення фахівця.

Оцінка була проведена на основі результатів опитування лінійних керівників, які здійснили оцінку виконуваних задач фахівцями відділу та проаналізували функції, описані в посадовій інструкції.

Також скорочується ефективність розподілу обов'язків з питань контролю відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій. Є багато неточностей як і у випадку із розподілом обов'язків відповідно до виконуваних задач та посадових інструкцій, описаним вище. В даному випадку також необхідно привести у відповідність перелік виконуваних обов'язків.

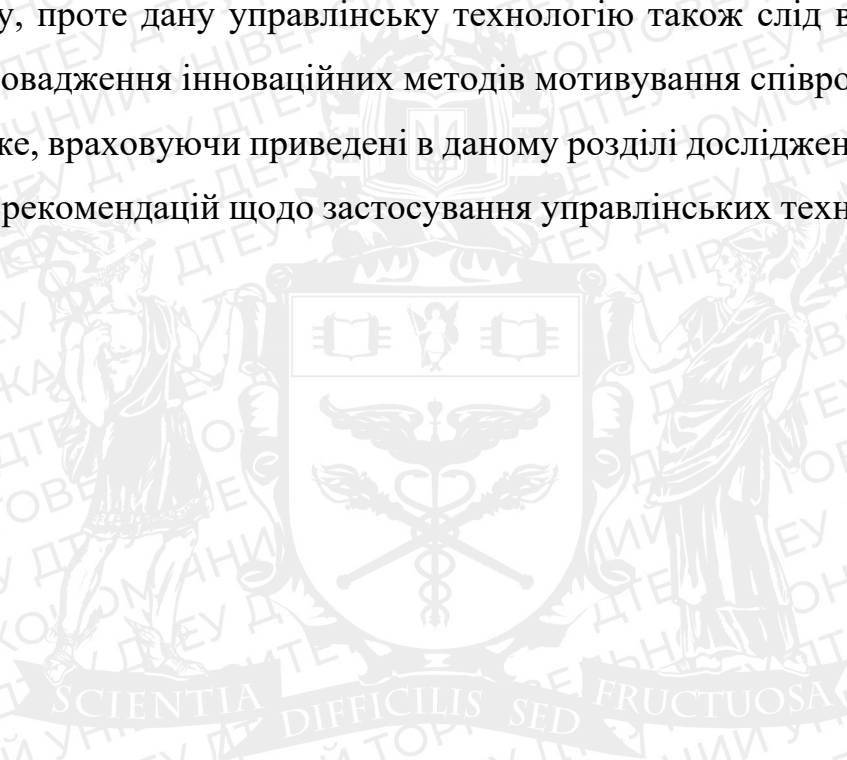
Скорочується ефективність виконання функцій контролю лінійними керівниками, що доцільно також пояснити недостатнім описом даних функцій у посадових інструкціях. Контроль керівниками структурних підрозділів здійснюється за власно розробленою схемою та показниками, універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі не розроблено.



Це робить неможливим порівняння роботи різних структурних підрозділів через недостатню універсальність критеріїв та категорій процесів контролю.

Також потребує удосконалення контрольна документація. Документація розроблена частково. Це положення та інструкції, єдиного документу, який би регламентував контрольні процеси в готелі не розроблено. Мотивація в готелі організована на високому рівні, що доводить скорочення показника плинності персоналу, проте дану управлінську технологію також слід вдосконалювати через впровадження інноваційних методів мотивування співробітників.

Отже, враховуючи приведені в даному розділі дослідження, доцільним є розробка рекомендацій щодо застосування управлінських технологій готелем.



## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЕМ «БАККАРА», М. КИЇВ

### 2.1. Основні напрями удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем

Для розробки основних напрямів удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем доцільним є узагальнення всіх недоліків в системі управління готелем ТОВ «Баккара» в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Узагальнення всіх недоліків в системі управління готелем ТОВ

##### «Баккара»

№	Управлінська технологія	Недоліки
1	Методи та засоби збору і обробки інформації	Порушення на певних етапах документообороту через недотримання термінів подачі документації та звітності; неповного розуміння співробітниками етапів документообороту; відсутність графі «Відповідальність» в посадовій інструкції за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту
		Невідповідність модулів АСУ «Едельвейс» потребам готелю на сучасному етапі (останній перегляд функціоналу був здійснений в 2020 році)
2	Прийоми ефективного впливу на працівників	Недостатній рівень інформованості співробітників про правові прийоми ефективного впливу на працівників
3	Принципи, закони і закономірності організації і управління	
3.1	Організація	Перегляд існуючої організаційної структури управління готелем «Баккара» на відповідність потребам готелю на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг
3.2	Мотивація	Перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів; необхідність використання інноваційних методів мотивації
3.3	Планування	Не здійснюється планування ключових показників ефективності за кожним підрозділом
3.4	Контроль	Система контролю в готелі не достатньо ефективна, оскільки не розроблені показники системи КРІ (аналогічно пункту 3.3); відсутність універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі

Таким чином, основними напрямками удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем є наступні:

*1. Методи та засоби збору і обробки інформації.*

1.1. чітке регламентування термінів подачі документації та звітності із метою уникнення порушень на певних етапах документообороту.

Документооборот лежить в основі здійснюваних операційних процесів будь-якої бізнес-організації. Не виключенням є і підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Від того, наскільки чітко прописані всі етапи документообороту, терміни та форми подачі звітності та документів залежить ефективність бізнес-процесів в цілому.

Розробимо деякі ділянки документообороту в готелі ТОВ «Баккара».

*Таблиця 2.2*

**Отримання заявки від клієнта на бронювання номеру**

№	Етап	Вхідна інформація	Виконавець	Вихідна інформація	Терміни подачі
1	Отримання заявки від клієнта на бронювання номеру	Електронна заявка на сайті готелю / сайт Booking.com / Заявка по телефону / Заявка на електронну пошту	Адміністратор	Формування заявки в АСУ «Едельвейс»	Максимум через 1 годину після отримання заявки
2	Уточнення даних по бронюванню у клієнта	Формування заявки в АСУ «Едельвейс» (попередня)	Адміністратор	Формування заявки в АСУ «Едельвейс» (остаточна)	Протягом 5-6 годин
3	Формування рахунку на оплату 50% вартості проживання	Формування заявки в АСУ «Едельвейс» (остаточна)	Бухгалтер	Рахунок на оплату	Протягом 2-3 годин
4	Остаточне бронювання номеру	Рахунок на оплату	Адміністратор	Підтвердження бронювання (внесення даних в шах матку)	Протягом 2-3 годин
5	Підготовка номеру для гостя	Підтвердження бронювання (внесення даних в шахматку)	Старша покоївка	Звіт старшої покоївки про готовність номеру	Протягом 1 дня
			Головний інженер	Звіт головного інженера про готовність номеру	Протягом 1 дня

В результативності виконання даного етапу задіяні наступні фахівці:  
адміністратор, бухгалтер, головний інженер та старша покоївка.

Таблиця 2.3

### Отримання заявки від старшої покоївки на придбання постільної білизни

№	Етап	Вхідна інформація	Виконавець	Вихідна інформація	Терміни подачі
1	2	3	4	5	6
1	Отримання заявки на придбання постільної білизни	Заявка на придбання постільної білизни	Адміністратор	Формування загальної заявки (постільна білизна, миючі засоби, господарські товари тощо)	Протягом тижня на основі заявок, отриманих від старшої покоївки, головного інженера тощо
2	Передача загальної заявки в бухгалтерію (постільна білизна, миючі засоби, господарські товари тощо)	Загальна заявка на придбання товарно-матеріальних цінностей (постільна білизна, миючі засоби, господарські товари тощо)	Бухгалтер	Порівняння заявки із бюджетом на придбання товарно-матеріальних цінностей за підрозділами та цільовим використанням	Протягом 1 дня
2.1	Витрати в межах бюджету	Заявка на придбання товарно-матеріальних цінностей на день 1	Бухгалтер	Рахунки на оплату постачальникам	Протягом 1 дня
2.2	Витрати не в межах бюджету	Заявка на придбання товарно-матеріальних цінностей на день 2 (за виключенням витрат, які перевищують затверджений бюджет)	Бухгалтер	Рахунки на оплату постачальникам	Протягом 1 дня

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6
3	Повернення заявки на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Заявка на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Адміністратор	Заявка на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Протягом 1 дня
4	Повернення заявки на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Заявка на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Старша покоївка / Головний інженера	Заявка на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Протягом 1 дня
5	Затвердження заявки на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати, у генерального менеджера	Заявка на товарно-матеріальні цінності, які перевищують заплановані витрати	Генеральний менеджер	Підписана заявка на товарно-матеріальні цінності	Протягом 1 дня
6	Передача підписаної заявки в бухгалтерію	Підписана заявка на товарно-матеріальні цінності	Бухгалтер	Рахунки на оплату постачальникам	Протягом 1 дня

Таким чином, вчасне виконання всіх етапів бізнес-процесу дозволить досягнути його високої ефективності, а згодом і підвищення результативності роботи готелю в цілому.

1.2. проведення тренінгів для розуміння співробітниками всіх етапів документообороту.

Навчання персоналу відіграє важливу роль в діяльності готелю, оскільки рівень кваліфікації визначає ефективність роботи бізнес-організації. На 2023 рік до впровадження запропонуємо проведення наступних тренінгів для персоналу готелю ТОВ «Баккара» за тематикою «Організація документообороту в готелі».

Таблиця 2.4

**План проведення тренінгів для персоналу готелю ТОВ «Баккара»  
за тематикою «Організація документообороту в готелі» на 2023 рік**

№	Тренінг	Організація	Період проведення
1	Адміністрування в сфері послуг	Учбовий центр «Анастасія»	Березень 2023
2	Ефективне управління відділами та організаціями	Учбовий центр «Анастасія»	Травень 2023
3	Менеджмент гостинності	Учбовий центр «Анастасія»	Серпень 2023
4	Ресторанний сервіс в готелі	Hospitality Consulting	Листопад 2023
5	Служба готельного господарства	Hospitality Consulting	Грудень 2023

1.3. включення графі «Відповідальність» в посадовій інструкції за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту.

Відповідальним за реалізацію даного заходу є генеральний менеджер, який повинен проаналізувати розділи посадових інструкцій всіх фахівців та доповнити їх розділом «Відповідальність за порушення в документообороті». Даний захід генеральний менеджер реалізує за активної участі керівників структурних підрозділів.

### *2. Прийоми ефективного впливу на працівників.*

2.1. проведення тренінгів для розуміння співробітниками правових прийомів ефективного впливу на працівників. Як показав аналіз досвіду роботи консалтингових та тренінгових компаній, тренінги із вивчення правових прийомів ефективного впливу на працівників не проводяться, тому доцільним є організація проведення навчання власними силами. Відповідальним за проведення даних тренінгів є генеральний менеджер. План проведення тренінгу погоджується із директором готелю.

Проведення даного тренінгу є доцільним для всіх категорій персоналу, доцільно проводити кожні півроку із врахуванням останніх змін в нормативно-законодавчій базі, яка регулює діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

### *3. Принципи, закони і закономірності організації і управління.*

#### **3.1.Організація:**

3.1.1. перегляд існуючої організаційної структури управління готелем «Баккара» на відповідність потребам готелю на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг.

Організаційна структура управління готелем «Баккара» приведена в Додатку А. На основі даного Додатку виділимо основні недоліки організаційної структури управління готелем.

Таблиця 2.5

**Основні недоліки організаційної структури управління готелем «Баккара»**

№	Недолік	Обґрунтування	Напрямки вдосконалення
1	Підпорядкування Шеф-кухаря директору готелю	Менеджер ресторану та шеф-кухар на пряму підпорядковують директор готелю, що призводить до того, що директор менше приділяє уваги стратегічним задачам	Доцільним є введення посади Генерального менеджера ресторану, який відповідатиме за роботу менеджера ресторану та шеф-кухаря та звітуватиме про роботу ресторану перед директором бізнес-організації
2	Підпорядкування швейцарів менеджера готелю	Покоївки та співробітники пральні підпорядковуються керівнику служби прийому і розміщення	Доцільним є підпорядкування швейцарів керівнику служби прийому і розміщення

За реалізацію заходу відповідальним є генеральний менеджер, який вносить зміни в посадові інструкції фахівців та зміни в організаційну структуру управління.

**3.2.Мотивація:**

3.2.1. перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів.

Етапи реалізації даного заходу описані в таблиці 2.6. Відповідальним за реалізацію заходу є генеральний менеджер в тісній співпраці із керівниками інших підрозділів. Мета заходу – підвищення рівня мотивації співробітників, що підвищить ефективність бізнес-процесів в готелі, а відповідно і результативність бізнесу.

Таблиця 2.6

**Перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів**

№	Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа
1	Вивчення основних методів мотивації, використовуваних в практиці діяльності підприємства	Аналіз методів мотивації, використовуваних окремими підрозділами готелю, та готелем в цілому	Генеральний менеджер із керівниками структурних підрозділів
2	Аналіз структури витрат на мотиваційні заходи	Аналіз динаміки витрат на мотиваційні заходи, оцінки співвідношення витрат на мотиваційні заходи в загальній структурі витрат, оцінка динаміки мотиваційних витрат у порівнянні із динамікою продуктивності праці	Бухгалтер та генеральний менеджер
3	Аналіз методів нематеріальної мотивації	Оцінка попиту персоналу на використання нематеріальних методів мотивації	Генеральний менеджер із керівниками структурних підрозділів

Реалізація даного заходу дозволить з'ясувати, наскільки є ефективними використовувані методи мотивації в готелі.

### 3.2.2. впровадження інноваційних методів мотивації.

Інноваційні технології мотивації персоналу є системою нових для конкретної організації інструментів, що приляють спонуканню фахівців до ефективної трудової діяльності. Цікавою технологією ефективних мотивацій для вітчизняних підприємств, в тому числі підприємств готельно – ресторанного бізнесу, є система грейдування.

Грейдування дозволяє визначити правильний (справедливий і ринково обґрунтований) рівень компенсації для кожного працівника. В готелі «Баккара» доцільним є введення грейдування для адміністраторів готелю та офіціантів ресторану, за основу можна взяти показники виконання плану продажів за центрами доходів – готель та ресторан.

Також доцільно впровадити в практику діяльності готелю наступні інноваційні нематеріальні методи мотивації:



— ігрова кімната в офісі. Бюджет витрат: придбання ігор (шахи, Мафія тощо – 10 тис.грн), придбання меблів (10 стільців, 2 столи) – 15 тис.грн.. Разом витрат на організацію ігрової кімнати складають 25 тис.грн.;

— придбання масажного крісла. Бюджет витрат: 35 тис.грн.

Разом витрат на організацію ігрової кімнати та придбання масажного крісла складуть 60 тис.грн.

### 3.3. Планування:

3.3.1. планування ключових показників ефективності за кожним підрозділом.

Наразі в готелі відсутня система ключових показників ефективності за кожним підрозділом, що робить неможливим якісне використання управлінських технологій в готелі. Відповідальним є генеральний менеджер у тісній співпраці із керівниками структурних підрозділів. В таблиці 2.7 приведений перелік ключових показників ефективності для кожного підрозділу.

Таблиця 2.7

#### Перелік ключових показників ефективності для кожного підрозділу (вибірково)

№	Підрозділ	Ключові показники ефективності
1	Ресторан	Виконання плану продажів Зменшення кількість скарг Підвищення рейтингу готелю на Booking.com
2	Готель	Виконання плану продажів Зменшення кількість скарг Підвищення рейтингу готелю на Booking.com
3	Технічна служба	Вчасне проведення технічного обслуговування Зменшення кількості поломок
4	Бухгалтерія	Відсутність штрафів Скорочення дебіторської заборгованості

### 3.4. Контроль:

3.4.1. розробка показників системи КРІ. Контроль ефективності використання управлінських технологій готелем доцільно проводити за

показниками системи КРІ, приведеними в таблиці 2.8. При цьому доцільно враховувати нормативні та планові критерії.

Таблиця 2.8

### Нормативи та планові критерії для показників системи КРІ

№	Підрозділ	Ключові показники ефективності	Норматив	План на 2023
1	Ресторан	Виконання плану продажів Зменшення кількості скарг Підвищення рейтингу готелю на Booking.com	Щорічне зростання обсягів продажів (не менше 10%) Не більше 10 скарг в місяць	+15% від 2022 року Не більше 10 в місяць
2	Готель	Виконання плану продажів Зменшення кількості скарг Підвищення рейтингу готелю на Booking.com	Щорічне підвищення	Підвищення за всіма критеріями
3	Технічна служба	Вчасне проведення технічного обслуговування Зменшення кількості поломок	Скорочення витрат на обслуговування обладнання Зменшення кількості поломок	-10% від 2022 року -10% від 2022 року
4	Бухгалтерія	Відсутність штрафів Скорочення дебіторської заборгованості	Відсутність штрафів -10%	Відсутність штрафів -10%

3.4.2. розробка універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі.

Контроль керівниками структурних підрозділів доцільно проводити як за власно розробленою схемою та показниками, так і на основі універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу. Відсутність універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу робить неможливим порівняння роботи різних структурних підрозділів. Основні параметри універсальної системи контролю представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Параметри універсальної системи контролю, пропонованої до реалізації в готелі «Баккара»

№	Показники універсальної системи контролю	Характеристика
1	Контроль відповідності виконуваних задач посадовим інструкціям	Оцінка відповідності окреслених в посадовій інструкції обов'язків та прав фактичному стану виконуваних задач

## Продовження табл. 2.9

1	2	3
2	Оцінка виконання ключових показників ефективності по підрозділу	Аналіз ключових показників ефективності та рівня їх виконання

Також доцільним є удосконалення контрольної документації. Документація розроблена частково. Це положення та інструкції, єдиного документу, який би регламентував контрольні процеси в готелі не розроблено. Отже, важливо розробити Положення контролю діяльності підрозділів готелю із вказанням ключових показників ефективності по кожному підрозділу та універсальних показників ефективності.

## 2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Обґрунтуємо ефективність пропонувананих до впровадження вище заходів.

Таблиця 2.10

### Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем

№	Захід	Мета	Бюджет витрат, тис.грн.	Ефективність
1	2	3	4	5
1	Чітке регламентування термінів подачі документації та звітності із метою уникнення порушень на певних етапах документообороту	Уникнення порушень на певних етапах документообороту та підвищення ефективності операційних процесів готелю	-	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу
2	Проведення тренінгів для розуміння співробітниками всіх етапів документообороту	Підвищення рівня розуміння співробітниками всіх етапів документообороту та підвищення ефективності операційних процесів готелю	2 тис. грн на 1 особу. На 2023 рік заплановане навчання 30 осіб – 60 тис. грн.	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
3	Включення графи «Відповідальність» в посадовій інструкції за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту	Підвищення рівня відповідальності за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту та підвищення ефективності операційних процесів готелю	-	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу
4	Проведення тренінгів для розуміння співробітниками правових прийомів ефективного впливу на працівників	Підвищення ефективності операційних процесів готелю	-	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу
5	Перегляд існуючої організаційної структури управління готелем «Баккара» на відповідність потребам готелю на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг	Підвищення ефективності організаційної структури управління та ефективності операційних процесів готелю	-	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу
6	Перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів	Підвищення мотивації співробітників	-	Економічний ефект: підвищення продуктивності праці та результативності бізнесу
7	Впровадження інноваційних методів мотивації	Підвищення мотивації співробітників	60 тис. грн	Економічний ефект: підвищення продуктивності праці та результативності бізнесу
8	Планування ключових показників ефективності за кожним підрозділом	Підвищення мотивації співробітників та ефективності операційних процесів	-	Економічний ефект: підвищення продуктивності праці та результативності бізнесу

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
9	Розробка показників системи КРІ (нормативи та планові показники для контролю)	Підвищення мотивації співробітників та ефективності операційних процесів	-	Економічний ефект: підвищення продуктивності праці та результативності бізнесу
10	Розробка універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі	Підвищення ефективності операційних процесів	-	Економічний ефект: підвищення результативності бізнесу

На основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Із метою удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем «Баккара» пропонується реалізація наступних заходів:

1. чітке регламентування термінів подачі документації та звітності із метою уникнення порушень на певних етапах документообороту;
2. проведення тренінгів для розуміння співробітниками всіх етапів документообороту;
3. включення графи «Відповідальність» в посадовій інструкції за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту;
4. проведення тренінгів для розуміння співробітниками правових прийомів ефективного впливу на працівників;
5. перегляд існуючої організаційної структури управління готелем «Баккара» на відповідність потребам готелю на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг;
6. перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів;
7. впровадження інноваційних методів мотивації;
8. планування ключових показників ефективності за кожним підрозділом;

9. розробка показників системи КРІ (нормативи та планові показники для контролю);

10. розробка універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі.

Бюджет витрат на реалізацію заходів становить 120 тис.грн.

Отже, впровадження заходів із удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем «Баккара» дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, рівень його мотивації, а відповідно і результативність бізнесу.



## ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо реалізації заходів в напрямку удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем «Баккара» було:

Доведено, що успішне управління будь-яким готельним підприємством є найважливішим компонентом в системі його функціонування, розвитку, отримання фінансових результатів та загалом основою забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності. Ефективне та раціональне розпорядження фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами підприємства готельного бізнесу чинить суттєвий вплив на результативність роботи готелю та на якість його послуг.

Встановлено, що управлінські технології чинять позитивний вплив на фінансові результати роботи готелю «Баккара». Це досягається завдяки ефективній системі планування, організованій на підприємстві. Проте негативним є скорочення показника ефективності використання номерного фонду, що доводить наявність недоліків в системі планування саме в даному сегменті управління готелем. Важливо впроваджувати заходи, направлені на підвищення показника ефективності використання номерного фонду.

Виявлено, що скорочується ефективність виконання функцій контролю лінійними керівниками, що доцільно також пояснити недостатнім описом даних функцій у посадових інструкціях. Контроль керівниками структурних підрозділів здійснюється за власно розробленою схемою та показниками, універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі не розроблено. Це робить неможливим порівняння роботи різних структурних підрозділів через недостатню універсальність критеріїв та категорій процесів контролю.

Також потребує удосконалення контрольна документація. Документація розроблена частково. Це положення та інструкції, єдиного документу, який би регламентував контрольні процеси в готелі не розроблено. Мотивація в готелі

організована на високому рівні, що доводить скорочення показника плинності персоналу, проте дану управлінську технологію також слід вдосконалювати через впровадження інноваційних методів мотивування співробітників.

Дослідження показало, що необхідним є розробка заходів із удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем «Баккара».

Проаналізовано недоліки в системі управління готелем ТОВ «Баккара» та запропоновано заходи із удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем:

1. чітке регламентування термінів подачі документації та звітності із метою уникнення порушень на певних етапах документообороту;
2. проведення тренінгів для розуміння співробітниками всіх етапів документообороту;
3. включення графі «Відповідальність» в посадовій інструкції за неякісне виконання всіх етапів проходження документообороту;
4. проведення тренінгів для розуміння співробітниками правових прийомів ефективного впливу на працівників;
5. перегляд існуючої організаційної структури управління готелем «Баккара» на відповідність потребам готелю на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг;
6. перегляд мотиваційного пакету (матеріальні та нематеріальні методи) відповідно до мотиваційних пакетів готелів – конкурентів;
7. впровадження інноваційних методів мотивації;
8. планування ключових показників ефективності за кожним підрозділом;
9. розробка показників системи КРІ (нормативи та планові показники для контролю);
10. розробка універсальної системи контролю за результатами роботи персоналу в готелі.

Бюджет витрат на реалізацію заходів становить 120 тис.грн.



Доведено, що впровадження заходів із удосконалення процесу застосування управлінських технологій готелем «Баккара» дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, рівень його мотивації, а відповідно і результативність бізнесу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банева І.О. Основи готельно-ресторанного бізнесу: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 242 «Туризм» денної форми навчання. Миколаїв. 2021 р. 150 с.
2. Галицький С.А. Вплив професійної адаптації на плінність кадрів у сфері готельно-ресторанної діяльності. Київ. 2019р.
3. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с.
4. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с.
5. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник ХНУ імені В.Н.Каразіна. 2019. Випуск 9. С.190-196.
6. Економіка туризму: навчальний посібник / [В.Г. Грановська, В.М. Крикунова, О. С. Морозова, Я. В. Кацемір, В.О. Бойко, В.О. Дуга]. – Херсон: Олді плюс, 2020. – 316 с
7. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Т. 2. № 1. С. 121-131.
8. Завідна Л. Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2-1. С. 125–129.
9. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 120–125.
10. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.

11. Іваненко Т. Я. Особливості формування ефективної логістичної системи в готельно–ресторанному бізнесі. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв в: матеріали II-й Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 30 квіт. 2021 р. / М-во освіти і науки України ; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Прага : Oktan Print. С. 298-299.
12. Клевцов Є. Г. Базисні основи формування конкурентних переваг за рахунок взаємодії готельного бізнесу та ресторанного господарства. Сучасні підходи до управління бізнесом: теорія і практика: колективна монографія / за редакцією О. Ніколайчук. OKTAN PRINT s.r.o.. 2021. С. 91-108.
13. Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Баландіна І. С. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 67–73
14. Крупчатникова Т.С. SFA-системи як інструмент підвищення ефективності продажів. Т.С.Крупчатникова. Економіка та управління підприємствами. 2018. №19. С. 442-449.
15. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. О. А. Лозова, Д. Ю. Мамотенко. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 251 – 259
16. Мандзяк О. М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 651–654.
17. Масленников Є. І., Кашубський А. А. Теоретичні аспекти формування іміджу суб'єкта господарювання готельно-ресторанної діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. Т. 17. Вип. 3. С. 55–66.
18. Муштай М.А. Оцінка ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. М.А.Муштай. східна Європа: економіка, бізнес, управління. 2019. №19. С. 183-189.

19. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліограф. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ, 2021. – 213 с.
20. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 311–316.
21. Поворознюк І. управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка і суспільство. 2022. №4.
22. П'ятницька Г.Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73
23. Савченко, В. В. Об'єкти готельного бізнесу: пошук екологічних рішень [Електронний ресурс] / В. В. Савченко, Г. М. Агеєва // Сучасні проблеми архітектури та містобудування. – 2016. – Вип. 42. – С. 272–279.
24. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
25. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.
26. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. М. П. Мальська, В. Л. Кізима, І. З. Жук. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 251 с.
27. Хаустова К.М., Чорій М.В., Ільтьо Т.І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. Науковий вісник Полісся. 2020. № 1(20). С. 45–49.
28. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020 р. Випуск 51. С. 245-248.
29. Щербина, В. В. Особливості логістичних процесів в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] / В. В. Щербина // Розвиток

методів управління та господарювання на транспорті. – 2020. – Вип. 1. –  
С. 99–114.

30. Офіційний сайт готелю «Баккара». URL: <http://www.bakkarahotel.com.ua>



**ДОДАТКИ**



Організаційна структура ТОВ «Арт-готель «Баккара»

