

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬН «Fairmont Grand Hotel Kyiv»)

Студентки 5 курсу, 1
групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

*підпис
студента*

підпис керівника

підпис гаранта

Позднякової
Олександр
Олександрівни

Охріменко Алла
Григорівна

Охріменко Алла
Григорівна

Київ – 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»

Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Поздняковій Олександрі Олександрівній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система виробничого менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 (для гр. 1).

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

1.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

1.2. Дослідження операційних процесів готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Розділ 2. Напрями вдосконалення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

2.1. Шляхи покращення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

2.2. Визначення ефективності і пропозицій щодо вдосконалення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.	18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.	16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.	23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.	20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.	27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	03.02.2023 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.	02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.	02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу _____

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «Fairmont Grand Hotel Kyiv»	9
1.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».....	9
1.2. Дослідження операційних процесів готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».....	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМОК ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «Fairmont Grand Hotel Kyiv»	24
2.1. Шляхи покращення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».....	24
2.2. Визначення ефективності і пропозицій щодо вдосконалення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».....	30
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Українські готелі з початку війни в багатьох містах слугують хабами для розміщення біженців, приготування гарячих обідів та організації виїзного харчування під час евакуації українських захисників та волонтерів з різних районів війни. Готелі також надають складські приміщення для гуманітарної допомоги, допомоги Червоного Хреста та інших заходів, спрямованих на підтримку постраждалих цивільних.

Люди з усього світу, яким не байдужа підтримка України, її економіки та індустрії гостинності, можуть зробити «донатове бронювання» номерів в українських готелях на будь-яку дату 2022 року. Представники індустрії гостинності зазначають, що будуть раді гостям, які відвідають Україну після перемоги України. [1]

Війна в Україні принесла в домівки світу, що спостерігає за нею, руйнівний вплив і внутрішні образи руйнування та людських страждань, які супроводжували російське вторгнення. Це привернуло значну увагу засобів масової інформації, з загальним висвітленням подій на багатьох міжнародних каналах новин і великою кількістю кореспондентів, які повідомляли з місця. І ще раз готелі довели важливий компонент медіа-інфраструктури в цій галузі.

Добре задокументовано, що під час війни готелі часто перепрофілюють. Вони можуть бути мілітаризовані як «стратегічні активи», використовуватися як в'язниці чи центри ув'язнення, слугувати як місця, де ведуться переговори, як оперативні бази для ЗМІ або як притулки для біженців чи внутрішньо переміщених осіб. Вони також можуть бути легкими мішенями для озброєних груп. [2]

Метою дослідження курсової роботи на тему «Управління операційною діяльністю послуг суб'єкта готельного бізнесу» є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити економічну оцінку діяльності готелю
2. Висвітлити операційні процеси готелю
3. Розробити шляхи покращення операційного менеджменту готелю
4. Визначити ефективність і пропозиції щодо вдосконалення операційного менеджменту готелю

До курсової роботи на тему «Управління операційною діяльністю послуг суб'єкта готельного бізнесу» об'єктом дослідження є процес операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Робота складається зі вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової 42 ст., основний зміст викладено на ст.

Управління якістю в індустрії гостинності – це послідовне надання послуг, яке відповідає високим стандартам, встановленим корпорацією або власниками готелю. Гості очікують якісного обслуговування і винагороджують за це лояльністю та рекомендаціями. Коли гості знають, що вони можуть розраховувати на отримання однакового рівня обслуговування кожного разу, коли вони відвідують, ви досягли ефективного управління якістю. [3]

Від усіх працівників готельної індустрії очікується виняткове обслуговування клієнтів. Від покоївки, яка прибирає номер, до стійки реєстрації, обслуговуючого персоналу та генерального менеджера, працівники, які працюють у готелях, повинні проходити постійне навчання та наставництво, щоб запам'ятати свої мантри.

Ефективне управління якістю орієнтоване на рішення та використовує навички вирішення проблем своїх найкращих менеджерів. Менеджер, який може швидко прибрати кімнату або прийняти бронювання, так само важливий, як і менеджер, який створює ефективні команди. Менеджери повинні бути практичними та креативними у вирішенні проблем клієнтів і персоналу, коли вони виникають, щоб підтримувати якість готелю. [3]

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

«Fairmont Grand Hotel Kyiv»

1.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Операційна діяльність готелю полягає в наданні послуг розміщення, наданні послуг харчування чи ресторанних послуг, бізнес-послуг, спа-послуги і т.д.

Основна операційна діяльність стосується послуг розміщення.

Таблиця 1.1.

Структура номерного фонду готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²	Питома вага, %
Стандарт	95	95	40	42,7
Люкс	95	95	50	34,2
Економ	95	95	40	10,7

Елегантний готель розташований на березі річки Дніпро в самому серці історичного району Поділ Києва, поруч із численними визначними пам'ятками міста, з легким доступом до міжнародного аеропорту та центрального ділового району. Гості можуть насолодитися неперевершеним видом на річку, а також на міські мости та золоті куполи численних церков і соборів. Київ відомий своїм мистецтвом і культурою, включаючи такі архітектурні пам'ятки, як Золоті ворота, Києво-Печерська лавра та Софійський собор, до яких можна легко дістатися з «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» є лідером у світовій індустрії гостинності з унікальною колекцією та всесвітньою репутацією досконалості. Наше різноманітне портфоліо включає історичні пам'ятки, елегантні курорти та сучасну нерухомість у центрі міста. Від пляжів Гаваїв і Бермудських островів

до центру Нью-Йорка, усі наші готелі пропонують чудовий досвід для гостей, який є унікальним для «Фермонта».

Готель пропонує справжні місцеві враження в готелях і курортах неперевершеної присутності, а справжня гостинність досягається, коли привабливе обслуговування та увага до деталей підносять кожне перебування в заповітні спогади. [4]

Місія - Перетворення моментів на спогади для наших гостей.

Цінності - Повага

Ми цінуємо потреби, ідеї та індивідуальність інших. Ми ставимося до всіх Колег та Гостей чесно та гідно.

Цілісність. Ми діємо чесно та професійно, керуючись найвищими стандартами етичної поведінки. Ми несемо відповідальність за всі наші рішення та дії.

Командна робота. Ми працюємо разом для досягнення наших спільних цілей. Ми визнаємо вплив кожного окремого внеску та важливість підтримки співпраці та сприятливого робочого середовища.

Розширення можливостей. У нас є необхідні інструменти, навчання та повноваження, щоб перевершити очікування. Ми довіряємо та підтримуємо один одного у прийнятті обґрунтованих рішень та вживанні відповідних дій.

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» – це поєднання сімейної атмосфери та розкішного оточення. Готель з гордістю надає гостям розкіш і найвищий рівень обслуговування преміум-класу, що відображає унікальність, відчуття вишуканості та комфорту.

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» - шикарний п'ятизірковий готель, розташований в центрі міста на березі річки Дніпро. Найближчий аеропорт знаходиться в 10 кілометрах, а станція метро «Поштова площа» знаходиться зовсім поруч. До головної вулиці Києва 3 хвилини ходьби. Готель пропонує першокласне обслуговування та затишну домашню атмосферу. Для відвідувачів доступні конференц-зали, підземний паркінг, а також фітнес-центр, затишний бар і ресторан.

Номери тут найпросторіші в місті: від 40 м². Стильна обробка, панорама Дніпра чи міста з вікон, особиста кавоварка, шикарна ванна кімната з душем чекають на Вас у п'ятизірковому «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Наш 5-зірковий готель «Київ» розташований за 30 хвилин їзди від міжнародного аеропорту «Бориспіль» і за кілька кроків від станції метро «Поштова площа», завдяки чому можна легко дістатися до таких знакових пам'яток, як Майдан Незалежності, Софійський собор, Музей води та Золоті ворота.

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» є ідеальним місцем для елегантних мандрівників і місцем проведення найзнаковіших заходів Києва. Розташований в самому серці історичного центру міста, готель знаходиться в двох хвилинах від чудової набережної, архітектурних пам'яток і різноманітних ресторанів.

Кожен із 258 номерів «Fairmont Grand Hotel Kyiv» пропонує номери, елегантно оформлені та стильно оформлені.

Скористайтеся всіма перевагами Києва за допомогою одного зі спеціальних пакетів «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Наш Kyiv Spa retreat - це центр краси та релаксації, який відповідає найвищим стандартам міського спа в Києві, Україна.

Подивіться, що наші шеф-кухарі готують саме для вас, від сезонного меню до страв, які задовольняють будь-яку потребу.

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» покликаний стати улюбленим місцем проведення унікальних і незабутніх світських заходів, зустрічей і весіль.

Розкішний готель 5* з найпросторішими номерами в місті

Розташований в історичному районі Києва Поділ

Чудовий вид на Дніпро

Подорожуючи у справах чи на відпочинок, гості «Fairmont Grand Hotel Kyiv» можуть відчутти надзвичайний комфорт і вишукану кухню нашого розкішного київського готелю, розслаблюючі спа-процедури та вражаючий конференц-зал. За кожним поворотом відкриваються неперевершені види на

річку Дніпро, золоті куполи навколишніх соборів і незліченну кількість всесвітньо відомих архітектурних пам'яток; все в декількох кроках. [5]

«Fairmont Grand Hotel Kyiv» налічує 258 номерів, серед яких надзвичайні королівські та президентські люкси. В атмосфері чистої елегантності та відпочинку гості отримають чудові зручності та передбачливе обслуговування, що створить дуже комфортне перебування, яке не забудеться. [4].

Таблиця 1.2

Характеристика номерного фонду готельного комплексу «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Категорія номеру	Стандарт	Люкс	Економ
Вартість, грн.	від 640 до 790 грн.	від 1350 до 1430 грн.	від 540 грн. до 790 грн.
Характеристика	Компромісний варіант для тих, хто хоче відпочити на найвищому рівні, і при цьому трішки допомогти власному гаманцю. Номер складається із передпокою та великої спальні.	Номери для тих, хто не звик відмовляти собі в чому-небудь, де б не перебував. Зручний коридор робить переміщення по номеру прийнятними і легкими. Кожен номер має балкон.	Компромісний варіант для тих, хто хоче відпочити на найвищому рівні, і при цьому трішки допомогти власному гаманцю. Номер складається із передпокою та великої спальні.

Таблиця 1.3

Вартість оренди конференц-залу готельно-ресторанного комплексу «Fairmont Grand Hotel Kyiv» в 2021 році, грн.

Оренда залу - формат «Цілий день» (з 9.00 - 18.00)	1600 грн.	
Оренда залу - формат «Половина дня» з (9.00-13.00 або 14.00-16.00)	850 грн.	
Оренда залу - формат «Дві години»	500 грн.	
Оренда конференц-залу більше вказаного часу оплачується додатково	250 грн/год.	
Оренда залу - формат «Цілий день» (з 9.00 - 18.00)	2300 грн.	
Оренда залу - формат «Половина дня» з (9.00-13.00 або 14.00-16.00)	1200 грн.	
Оренда залу - формат «Дві години»	700 грн.	
Оренда конференц-залу більше вказаного часу оплачується додатково	350 грн/год.	

Готель має 258 номерів.

Середня ціна номеру становить 500 грн.

Таблиця 1.4.

Динаміка основних показників діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Показники	2020	2021	2022
Рівень завантаження	49 900	50 500	51 600
Дохід за рік	18 800 000	18 804 000	18 834 000

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства. При проведенні розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня операційної діяльності та операційного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Схема грошових потоків від впровадження енергозберігаючих технологій у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за реалістичним сценарієм наведена в табл. 2.5.

Таблиця 1.5.

Схема грошових потоків від впровадження енергозберігаючих технологій у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за реалістичним сценарієм за 2021 р.

Чистий прибуток тис.грн.	194,68	205,56	239,89	279,95	326,70	1246,77	
Амортизація (квартальна норма 15%)	26,16	26,16	26,16	26,16	26,16	130,80	
Грошовий потік по проекту, тис.грн	220,84	231,72	266,05	306,11	352,86	1377,57	
Обсяг інвестицій, тис.грн	390,52					390,52	
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-	
Дисконтовані грошові потоки	176,67	148,30	136,22	125,38	115,62	702,19	
Дисконтовані інвестиції тис.грн	312,42						
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	389,78						
Індекс прибутковості (PI)	1,25						
Термін окупності інвестицій (PBP), років	4,01						
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	71,03						

Як видно з таблиці 1.5, індекс прибутковості за реалістичним сценарієм становить:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій - 1,25%;

- для проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009» - 1,01%.

Отже, впровадження проекту енергозберігаючих технологій дозволить утримати ефективність операційної діяльності у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на рівні не нижче 1,25%.

Економічний вплив розвитку готелю на місцеву економіку поділяють на чотири категорії: прямий, фіскальний, непрямий та індукований.

Прямий вплив

Прямий вплив включає всі прогнозовані доходи, які будуть отримані від споживачів у новому готелі. Це включає всі доходи від номерів, доходи від їжі та напоїв у ресторанах і банкетах, а також інші потенційні джерела доходу, такі як спа або паркування. Прямий вплив також включає загальну суму заробітної плати, виплачену працівникам, найнятим у готель, а також всю заробітну плату, виплачену тимчасовим будівельникам, які будують готель.

Фіскальний вплив

Фіскальний вплив стосується всіх федеральних, державних і місцевих податків, які збираються від розвитку та експлуатації готелю. Податки включають усі податки з продажу, зібрані у зв'язку з доходами, отриманими готелем, а також усі пов'язані з заробітною платою податки, стягнуті з штатних працівників готелю та тимчасових будівельників.

Непрямий вплив

Непрямий вплив включає всі робочі місця та доходи, створені підприємствами, які постачають товари та послуги готелю.

Індукований вплив

Індукований вплив стосується економічних ефектів, які виникають, коли працівники (постійні та тимчасові) і постачальники повторно витрачають свою зарплату на закупівлі місцевих споживачів. Наприклад, працівник може придбати бензин для своєї машини, повертаючись додому з роботи.

Розрахунок впливу

У більшості випадків прямі та фіскальні наслідки можна розрахувати з відносною впевненістю та точністю. Проформа готелю розраховує доходи безпосередньо, тоді як прогнози штатної та тимчасової заробітної плати можна розрахувати на основі підготовки штатного розкладу в поєднанні зі знанням місцевої заробітної плати.

З іншого боку, опосередкований і індукований вплив передбачає певний ступінь суб'єктивності. Хоча витрати на товари та послуги можна оцінити, важко точно підрахувати, скільки з цих витрат буде спричинено підрядниками та постачальниками з місцевого регіону. Індукований вплив, який є результатом перевитрати заробітної плати на місцеві споживчі товари, також важко оцінити.

Кілька складних моделей були створені різними економістами, які рекомендують мультиплікатори, які можна застосувати до сумарних доларів прямого впливу. Загалом, залежно від кількох факторів, у тому числі розміру та економічної різноманітності регіональної економіки, мультиплікатори зазвичай коливаються від 1,1 до 2 від загального прямого впливу.

Вплив готелю на місцеву громаду полягає не лише у створенні робочих місць і додаткових податкових надходженнях. Якщо врахувати всі економічні міркування, розрахунок загального прямого, фіскального, непрямого та викликаного впливу може дати громадськості більш універсальне розуміння впливу розвитку готелю.

Їжа та напої

У секторі існують різні рівні обслуговування. Заклади швидкого обслуговування, які пропонують закуски, мають менше працівників порівняно з великими ресторанами повного обслуговування, оскільки вони покладаються на самообслуговування. Самі ресторани наймають по-різному залежно від свого стилю – ресторани швидкого харчування та ресторани, які їдуть на винос, як правило, наймають дешевших людей із нижчою кваліфікацією, тоді як заклади вишуканої кухні потребують більш досвідченого персоналу.

Проживання

Сектор розміщення наймовірно широкий, починаючи від місць для караванів і закінчуючи розкішними курортами. По суті, будь-який бізнес, який надає людям місце для ночівлі, є гравцями в цій галузі.

Розваги та відпочинок

Відпочинок — це будь-яка діяльність, якою люди займаються для відпочинку, релаксації та насолоди. Мета відпочинку - відновити тіло і дух людини. Індустрія розваг покладається на те, що її споживачі мають наявний дохід. Розважальні підприємства, такі як кінотеатри чи театри, а також визначні пам'ятки, такі як зоопарки та музеї, глядацькі види спорту та спільні види спорту – усе це частини рекреаційного бізнесу.

Подорожі та туризм

Багато людей вважають туризм синонімом гостинності, але насправді це інший сектор індустрії гостинності. Основна функція туризму - заохотити людей подорожувати, щоб люди витрачали гроші на гостинність.

Усі інші сфери гостинності значною мірою залежать від успіху цього всеохоплюючого сектора. Без подорожей і туризму всі інші підприємства в будь-якому місці не змогли б розвиватися чи навіть підтримувати себе.

Людам буде важко знайти бізнес у сфері гостинності, який не поєднує сектори. Незалежно від того, чи проводить особа ніч, чи збирається у кінотеатр, то побачить, що сегменти працюють разом, створюючи кращий досвід для клієнтів. Ось чому вивчення ступеня гостинності, який охоплює всі чотири сектори, є обов'язковим для сходження в індустрію гостинності. [6]

1.2. Оцінка складових операційної системи підприємства

Основу діяльності кожного підприємства становлять виробничі процеси, які виконуються у відповідних підрозділах. Склад цих підрозділів характеризує виробничу структуру готелю.

Операційною діяльністю займається хаус-кіпінг, ресторани.

Загальна структура готелю являє собою склад виробничих ланок, а також організації по управлінню підприємством готельного господарства і по обслуговуванні працівників, тобто загальна структура – це органи управління – технічні, економічні, оперативні виробничі, служба кадрів, бухгалтерія, служба маркетингу і ін. [15]

Структура готельних компаній та індустрії гостинності відрізняється від більшості галузей економіки, і частина менеджерів у цій галузі не повністю розуміє, як це все працює. Управління готелем – непросте завдання, і для того, щоб зробити це добре, необхідно володіти різноманітними навичками та ресурсами. Щоб максимізувати продуктивність, прибутковість і переваги власника, багато готелів використовують спеціалізовані організації для управління різними операційними аспектами.

Залежно від специфіки об'єкта, готель може:

- здійснювати управління всіма операційними відділами, такими як рецепція, хаускіпінг, відділ продажу, харчування та інші;
- керувати відносинами з постачальниками і виставляти рахунки;
- здійснювати цінову політику у закладі та проводити рекламні акції;
- проводити повсякденне обслуговування готелю і давати рекомендації щодо капітальних витрат;
- розробляти бюджети та готувати фінансові звіти для власників;
- розробляти та вести сайт готелю в мережі Інтернет (в тому числі праця з відгуками гостей та рекомендацій щодо сервісу тощо) та реалізовувати маркетингові стратегії;
- координувати ремонтні роботи тощо. Якщо готель є брендовим, то деякі з цих обов'язків виконуються брендом. Бренди, зазвичай, забезпечують маркетингову підтримку, корпоративні стандарти обслуговування гостей, а також рекомендації з меблювання і декору. [16]

Виробнича структура – це частина загальної структури підприємства готельного господарства, а саме виробничі підрозділи, які випускають продукцію, а також обслуговуючі і допоміжні служби, які допомагають у

випуску продукції. Виробнича структура ділиться на підрозділи, які бувають основними, допоміжними та обслуговуючими.

Формування виробничої структури здійснюється під впливом багатьох факторів. До зовнішніх можна віднести економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, екологічні, до внутрішніх – цілі та стратегії розвитку підприємства, ресурсні обмеження, специфіку продукції та технології її виготовлення, чисельність персоналу, потужність виробництва тощо. [17]

Кількість виробничих підрозділів підприємства готельного господарства та їх розміри залежать також і від обсягів надання послуг, таким чином, готель має невелику виробничу структуру, вона складається із 6 підрозділів, зокрема бухгалтерія, відділ кадрів, планово – економічний відділ, служба прийому і розміщення та господарський відділ, відділ маркетингу.

Бухгалтерія займається складанням фінансової і іншої звітності, яка подається до органів державної адміністрації, встановленням собівартості і ціни на послуги, нарахування заробітної плати працівникам і ін. [18]

Відділ кадрів. Начальник відділу кадрів відповідає за реалізацію кадрової політики готелю. Він займається питаннями відбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації, навчання, підвищення та пониження в посаді, переведення, звільнення.

Господарський відділ займається постачанням необхідних ресурсів для стабільного функціонування готелю.

Відділ маркетингу займається вивченням попиту, ринків збуту, реклами, просування послуг та ін.

Служба прийому і розміщення готелю виконує наступні задачі: привітання гостя і виконання необхідних формальностей при оформленні поселення, оформлення розрахунків з гостями, розподіл номерів і спостереження за станом номерного фонду, ведення обліково-реєстраційної документації. [19]

Основними рівнями виробничої структури готелю є: відділ – робоче місце.

Дана виробнича структура не є досить розгалуженою, отже це сприяє підвищенню управління нею. Максимальне спрощення виробничої структури забезпечує її раціоналізацію та можливість найкращої керованості нею. [20]

Основним документом, що регламентує якість готельних послуг є Закон України «Про стандартизацію» (із змінами і доповненнями, внесеними від 1 грудня 2005 року N 3164-IV) [31] - цей закон встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері. На міжнародному рівні існують три міжнародні стандарти ISO (9001, 9002, 9003), які містять відповідність моделі систем забезпечення якості на різних етапах створення продукції та послуг.

Запропонована технологія PMS для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», вона проклала собі дорогу в усі відділи готелю, як операційні, так і адміністративні, для гостей і персоналу. [21]

Два однаково важливих компоненти програмного забезпечення – це система управління власністю готелю (PMS) і програмне забезпечення для роботи готелю. Простіше кажучи, PMS — це двигун готелю, а операційна система — це газ. Вони діють одночасно, а в ідеалі – спільно, але обидва мають різні цілі, функції та цілі. [7]

Готельною діяльністю вважається діяльність із розміщення гостинності, яка передбачає надання в оренду приміщень для розміщення мандрівникам, туристам та іншим гостям на короткий проміжок часу, як правило, подорож або щотижня [8]

Готельна індустрія — це підрозділ індустрії гостинності, що спеціалізується на наданні клієнтам послуг розміщення. Існують різноманітні типи готелів, які зазвичай можна класифікувати за розміром, функціями, послугами та вартістю.

Якість, мабуть, найбільш мінлива характеристика готельної індустрії. Скромні готелі стягують мінімальну плату та пропонують лише найнеобхідніші зручності, тоді як розкішні готелі, орієнтовані на заможних мандрівників, можуть бути надзвичайно дорогими. Найпростіші готелі можуть

пропонувати невеликі номери з однією спальнею, але дорожчі готелі обладнані великими апартаментами. Обидві крайності в цьому спектрі мають клієнтів, факт, який підкреслює величезний охоплення готельної індустрії. Поки номери заповнені, а клієнти отримують послуги, на які вони очікують, готель, незалежно від того, наскільки він великий, малий, доступний чи розкішний, може вважатися успішним. [22]

Загалом, у цю індустрію вплетено набагато більше, ніж оренда кімнат. Багато готелів мають власні бари та ресторани, яким потрібен власний персонал. Ресторан, який отримав визнання критиків, може заробити гроші для готелю, навіть якщо його відвідувачі не є гостями, які орендують кімнати. У готелях також зазвичай є басейни, фітнес-центри або центри активності для гостей, які бажають відпочити. Деякі компанії навіть пропонують послуги камердинера та пральні, доступ до Інтернету та догляд за дітьми. [23]

Готелі та подібні заклади розміщення пропонують проживання в кімнатах або апартаментах, іноді з зоною для приготування їжі. Пропонують проживання в мебльованих номерах, щоденне прибирання номерів. Гостям пропонуються додаткові опції та послуги: забезпечення їжею та напоями, місця для паркування, басейни, тренажерні зали, зони відпочинку, зони для конференцій та зустрічей. [9]

Об'єкт, де здійснюється гостинна діяльність, повинен бути відповідним чином позначений, мати відповідний дозвіл на експлуатацію, враховувати мінімальні просторові умови та мати належним чином облаштовані відкриті майданчики. Для конкретного закладу гостинності має бути забезпечений мінімальний обсяг послуг, і він повинен працювати регулярно, щоб отримати дозвіл муніципалітету. При здійсненні діяльності необхідно враховувати обмеження продажу тютюнових виробів та обмеження продажу та пропозиції алкогольних напоїв. [10]

Попереднє рішення щодо виконання умов для провадження гостинної діяльності не вимагається, але мають бути виконані всі умови, які будуть контролюватися компетентними інспекціями. [11]

Оскільки безконтактна гостинність стає ключовим компонентом надання послуг і спілкування гостей, операційна система готелю є такою ж важливою, як PMS, яка зберігає так багато інформації.

Програмне забезпечення для роботи в готелі – це інструмент, який допомагає вашим операціям працювати ефективніше, результативніше та виводить досвід гостей на новий рівень. Операційне програмне забезпечення розширює роботу інших систем готелю, дозволяючи вашій команді мати кращий доступ до використання, обміну та дій на основі інформації, яка традиційно «заблокована» всередині інших рішень. [24]

Системи управління нерухомістю (PMS) — чудові рішення, які часто є «джерелом правди» для готелю. Операційна система готелю допомагає власнику готелю вводити в дію кожен окремих фрагмент даних, який зберігається в PMS.

Використання операційної системи дозволяє команді готелю мати доступ до звітів, які можуть ідентифікувати хронічні проблеми, і використовувати цю інформацію для внесення довгострокових змін для їх вирішення. Операції, які покладаються на радіосистему та паперовий журнал відвідувачів, не можуть визначити, що кімната 201 отримує скарги щовіторка на гучну роботу вентилятора або на те, що лампочку на майданчику четвертого поверху потрібно замінити тричі. [25]

Використання системи, яка впорядковує дані про готель та надає цю інформацію команді, допомагає їм вирішити ці проблеми, які були «приховані» в інших системах. Саме тут вступає в дію таке рішення для управління операціями, як ALICE.

Персоналізація є величезною перевагою для бізнесу. Немає нічого кращого, ніж попросити бариста запам'ятати ваше замовлення кави та переваги молока та цукру. Еквівалент у готелі – це коли консьєрж або агент на стійці реєстрації вітає вас по імені, згадує ваше останнє перебування, а ваш рахунок під час виїзду містить усі ваші витрати на одному рахунку. [26]

PMS також має гостьові бухгалтерські книги, часто використовуючи інтерфейси обміну даними для збору даних з торгових точок або інших систем у готелі, щоб виставити один остаточний рахунок гостю. [27]

Інструменти обслуговування гостей є ключовим компонентом операційного програмного забезпечення готелю. Індивідуальний профіль гостя, а також примітки щодо попередніх бронювань готелю є чудовим джерелом інформації для готелів, які прагнуть надавати персоналізовані послуги.

Комунікації

Гарне спілкування між персоналом, спілкування між персоналом і гостем і спілкування між відділами є важливими для добре функціонуючого готелю.

Спілкування між персоналом є проблемою для багатьох готелів. Хоча деякі департаменти використовують радіостанції, з операційної точки зору неможливо мати кожного члена команди на радіо. Крім того, радіо — неефективний спосіб передачі інструкцій чи детальної інформації.

Використовуючи операційну систему ALICE's Service Delivery, учасники команди можуть обмінюватися повідомленнями або створювати завдання зі свого поточного місця розташування. Менеджери можуть бути попереджені про те, що штори в кімнаті 1049 не відповідають вимогам, призначити це найближчому інженеру, а співробітники отримують сповіщення в режимі реального часу з детальною інформацією про те, що не так і що потрібно зробити, щоб вирішити цю проблему. [28]

Ознака великої гостинності перевіряється, коли щось йде не так, і використання операційної системи допомагає перетворити незадоволеного гостя на щасливого.

Хороший зв'язок між PMS і операційним програмним забезпеченням (і співробітниками, які ними користуються!) важливий, коли йдеться про відновлення гостьової системи. PMS точно знає, які типи номерів доступні в разі зміни номера в останню хвилину, а також кількість дозволених гостей, розташування, зручності та особливості. Все це вбудовано в PMS. [29]

Крім того, хороша операційна система готелю дозволяє команді готелю відстежувати будь-які витрати, пов'язані з обслуговуванням гостя, від додаткового харчування до зниженої ціни на номер, надаючи вашій операційній команді звіти, необхідні для того, щоб знати, скільки коштують проблеми. Коли справа доходить до відстеження та компенсації витрат на відновлення гостя, операційне програмне забезпечення надає вашому PMS усі ключові дані.

Готельні технології дуже важливі. Це допомагає планувати й ефективно працювати вашому готелі. Різні технології потрібні для різних цілей, але, зрештою, враження від відвідувачів — це те, що має сяяти кожному гостю кожного разу.

У сучасному світі власнику готелю стає все важливіше пропонувати своїм гостям щось більше, ніж розкішне проживання. У вік технологій все більше гостей, ніж будь-коли, шукають щось справжнє, пригоду, яку можна легко організувати в готелі. Все просто – незабутні враження продаються дуже легко, і готелям, які адаптуються до цього, буде легше залучати нових гостей, а також зберігати лояльність існуючих. [30]

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

2.1. Шляхи покращення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» мною запропоновано наступні шляхи та напрямки удосконалення операційної діяльності та операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»: впровадження операційної

стратегії - стратегії лідерства по витратам, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» значно знизити собівартість виробленої продукції.

Індустрія гостинності — це широка категорія сфер у сфері послуг, яка включає житло, харчування та напої, планування заходів, тематичні парки, подорожі та туризм. До нього входять готелі, туристичні агентства, ресторани та бари.

Найпоширеніший тип розміщення в готельній індустрії, готель визначається як заклад, який пропонує ночівлю, харчування та інші послуги. Вони в основному орієнтовані на мандрівників або туристів, хоча місцеві жителі також можуть використовувати їх. Готелі надають приватні номери та майже завжди мають окремі ванні кімнати.

Індустрія гостинності та індустрія подорожей тісно пов'язані між собою, але є й деякі тонкі відмінності, про які слід знати. [12]

Отже, як один із засобів удосконалення операційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» та підвищення рівня його інноваційної діяльності, рекомендується впровадження на підприємстві інноваційних енергозберігаючих технологій.

Також, підвищення ефективності операційної діяльності у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» можливе через впровадження операційної стратегії - стратегії підвищення якості - впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

Рішення про впровадження вимог Стандарту ISO 9001 повинно ініціюватися та послідовно підтримуватися безпосередньо керівництвом готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», на яке покладається зобов'язання донести філософію якості до працівників на усіх рівнях.

Одним із перших етапів розроблення СУЯ готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» «за стандартом ISO 9001:2009» є визначення її меж: тобто тих управлінських, виробничих і допоміжних процесів на підприємстві, що

впливають на кінцеву якість продукції і/або послуг, а також тих, що їх вимагає Стандарт і які можуть виявитися для підприємства новими.

Насамперед необхідно встановити перелік процесів СУЯ та їх взаємодію, уявити показники, за якими оцінюють результативність кожного процесу, оцінити наявність ресурсів, у т.ч. людських, для належного функціонування всіх процесів. Також потрібно вивчити існуючі зовнішні та внутрішні нормативні документи, що регламентують діяльність готельно-ресторанного комплексу «» на різних етапах, оскільки в СУЯ важливо поєднати вимоги Стандарту ISO 9001, законодавчі та власні вимоги готельно-ресторанного комплексу «» щодо якості продукції і/або послуг.

Застосування у практичній діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» моделі ISO 9001 дозволить через належне документування затвердити раціональний та результативний порядок виконання усіх дій, робіт, операцій у межах управлінських, виробничих і допоміжних процесів з метою досягнення запланованих цілей у сфері якості, орієнтації персоналу на максимальне виконання потреб і запитів відвідувачів, постійного удосконалення методів роботи, безумовного виконання нормативних галузевих і законодавчих вимог.

Впровадження у готелі системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції - вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

Використання агрегатного планування при оптимізації операційних можливостей підприємства.

Агрегатне планування у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» повинно бути спрямоване:

- 1) на згладжування швидкості виробництва;
- 2) на визначення численності виробничого та обслуговуючого персоналу, який необхідно найняти;

3) на спробу задовольняти попит постійним споживачам підтримкою в робочому стані обладнання та найнятого виробничого персоналу. Звичайний підхід вимагає створення запасів в періоди спаду і витрачання запасів у пікові періоди.

Керівництво готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» могло б прийняти рішення про підтримку постійного середнього попиту, але підприємство виробляє не тільки продукцію, але й послуги. Послуги не можна заготовити заздалегідь і зберігати, так як послуга буде створена тоді, коли на неї буде покупець і вона безпосередньо створюється під час її споживання. Тому підтримувати постійний темп виробництва в даному випадку немає можливості.

Для подолання ряду негативних тенденцій в організації операційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» необхідно здійснити впровадження нових видів послуг з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність готельно-ресторанного підприємства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

Найкращим рішенням для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є впровадження електронного меню, яке стало закономірним витком розвитку засобів автоматизації ресторанного бізнесу. Завдання електронного меню просте - передати деталі замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не привертаючи офіціанта. Переваги такого підходу очевидні: відвідувачеві не потрібно витрачати час на очікування офіціанта з паперовим меню; ресторатору можна скоротити штат співробітників залу, а також отримати ряд додаткових переваг.

Як приклад є готові рішення електронних меню: eMENU і iMENU.

Принципова різниця між ними полягає в наступному: iMENU представляє з себе електронний замітник традиційного паперового меню: містить інтерактивний список доступних страв і напоїв, дозволяє викликати

офіціанта в будь-який момент часу, а також може робити підказки і транслювати необхідну рекламу.

eMENU - це більш функціональна система, яка не тільки включає в себе електронне меню (iMENU), але і дозволяє гостю робити замовлення з відправкою на кухню.

Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» необхідне саме впровадження eMENU.

Основними перевагами впровадження електронного меню eMENU для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є:

- оперативне і точне виконання замовлень підвищує ефективність бізнесу і збільшує прибуток;
- можливість скоротити штат офіціантів через зниження навантаження на персонал;
- формування іміджу сучасного закладу і підкреслення його унікальності на тлі конкурентів;
- за рахунок спливаючих пропозицій можна не тільки ефективно просувати сезонні страви та напої, а й пропонувати блюдо дня, новинки та ін
- генерація спонтанних замовлень за рахунок демонстрації зображень страв у режимі презентації;
- можливість демонстрації партнерських рекламних матеріалів;
- збір статистики по діям клієнтів дозволяє проводити маркетингову аналітику;
- підвищення лояльності клієнтів і залучення нових гостей за рахунок просування ресторану в соціальних мережах;
- підтримка декількох мов, що розширює список клієнтів ресторанного закладу;
- широкі настройки по візуалізації дозволяють повною мірою відобразити стиль ресторанного закладу;
- привабливий інтерфейс, інтерактивні ігри та барвисті діалоги привернуть увагу дітей, а також їх батьків.

Основні переваги впровадження електронного меню eMENU для гостей готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» це:

- простий і зручний інтерфейс взаємодії з сенсорним управлінням;
- багатомовна підтримка, що особливо приємно для іноземних гостей;
- детальна інформація по кожній страві: деталізована фотографія, опис, інгредієнти, рецептура та ін.;
- можливість вибрати будь-який спосіб приготування страви з пропонованих в меню;
- скорочується час очікування замовлення, а також виключається людський фактор при прийомі замовлення;
- можливість запросити рахунок або викликати офіціанта в будь-який момент прямо з терміналу;
- можна скрасити час очікування страви в Інтернеті або за допомогою комп'ютерних ігор на дисплеї терміналу;
- зв'язок з керівництвом закладу через інтерактивну анкету, в якій буде зафіксовано відгук та побажання.

У eMENU також є рекламний модуль, компонент спливаючих пропозицій для продажу додаткових страв і напоїв.

Графічне оформлення системи можна редагувати на свій смак, оформивши його в стилістиці свого закладу.

У базову вартість електронного меню (у всіх тарифних планах) входить:

- створення необхідного числа розділів і підрозділів меню;
- заповнення електронного меню для закладу громадського харчування (до 100 позицій, більше число позицій оплачується окремо);
- адаптація дизайну електронного меню ресторану до корпоративного стилю компанії;
- налаштування опцій доставки та оплати, складання пояснень та інструкцій для клієнтів, що оформляють замовлення.

2.2. Визначення ефективності і пропозицій щодо вдосконалення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

З початку 2020 року власники готелів та інші професіонали індустрії гостинності долають смугу перешкод, яка постійно розвивається, усіяну неочікуваними змінами та новими викликами. Зіштовхнувшись із нестачею робочої сили, а також із перенасиченим і висококонкурентним ринком, багато професіоналів галузі прагнуть навчитися покращувати роботу готелів, повертаючи прибуток у свій бізнес.

Готельна індустрія – це галузь бізнесу, яка обертається навколо надання житла мандрівникам. Успіх у цій галузі залежить від задоволення потреб цільової клієнтури, створення бажаної атмосфери та надання широкого спектру послуг і зручностей. Управління готелями виросло зі свого скромного коріння в забезпеченні найнеобхіднішим для проживання у велику, багатогранну та різноманітну галузь.

Для вдосконалення операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» можна висунути наступні пропозиції:

1. Проект впровадження енергозберігаючих технологій
2. Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009»

Таблиця 2.1.

Показники ефективності запропонованих проектів для готельно-ресторанного комплексу «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2023 рік

NPV, тис. грн	PI	PP, років	IRR, %
Проект впровадження енергозберігаючих технологій	389,78	1,25	4,01

Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009»	315,67	1,01	4,95
---	--------	------	------

Період окупності проектів становитиме:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій - 4,01 роки
- для проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009» - 4,95 років.

Внутрішня норма рентабельності проектів становитиме:

- для проекту впровадження енергозберігаючих технологій - 71,03%
- для проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009» - 50,6%

На підставі аналізу показників ефективності інвестиційних проектів можна зробити висновок, що найбільш привабливим для підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є проект впровадження енергозберігаючих технологій, оскільки даний проект є більш ефективнішим у порівнянні з проектом впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

Отже, обидва запропоновані до реалізації альтернативні проекти підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є ефективними та економічно доцільними.

Таблиця 2.2.

Калькуляція витрат на одне ліжко-місце на добу на 2023 рік в готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Найменування витрат	Вартість, грн.
Електроенергія	10,45

Вода та каналізація	11,2
Заробітна плата з нарахуваннями	36,5
Амортизація	14
Витрати на ремонт	11,8
Транспортні витрати та зв'язок	15
Прасування білизни	7,6
Витрати на охорону	5,05
Інші (10 %)	10,27

Основою готельної індустрії є, звичайно, бізнес з надання житла. Мандрівники покладаються на те, що готелі нададуть безпечне, приємне місце для тимчасового перебування. Незалежно від того, чи є гості діловими людьми в дорозі на роботу, сім'ями у відпустці чи групами туристів, усі вони потребують комфортного розміщення, і готельна індустрія – це місце, куди вони звертаються, щоб знайти його. Більшість готельних номерів призначені для короткочасного перебування та оснащені ліжком, ванною кімнатою, постільною білизною та основними функціями, такими як телефон і телевізор.

1. Боротьба з браком робочої сили за допомогою продуманої практики найму

Можна почати практично з будь-якого місця, вивчаючи, як покращити роботу готелю, але на початку списку керівництво готелю оцінює дефіцит робочої сили в готелі та обговорює тактику, яку вони можуть використовувати для боротьби з проблемою в усій галузі. У той час як низка галузей промисловості повернулася до рівня зайнятості до пандемії або перевищила його, індустрії гостинності та туризму все ще намагаються заповнити вільні посади.

2. Інвестиції у команду готелю.

Потрібно створити редовище, в якому люди хочуть працювати, інвестуючи у своїх співробітників. Конкурентоспроможна заробітна плата, оплачувана відпустка, медичне страхування та міцний баланс між роботою та

особистим життям є ключовими факторами, які сучасні працівники шукають у можливостях працевлаштування.

Крім того, працівники, які відчують підтримку, з більшою ймовірністю поділяться чесними відгуками з керівництвом, допомагаючи покращити готель у такий спосіб, який вони, можливо, не усвідомлювали, що потрібні покращення.

Визначити, які сфери, політики, процедури чи відділи у готелі найбільше потребують покращення, і розробити продуману стратегію покращення роботи готелю. Працювати з менеджерами, лідерами та іншим допоміжним персоналом, щоб похвалити повсякденну роботу готелю. Спілкуватися з персоналом готелю та регулярно перевіряти гостей, щоб дізнатися, що працює, а що ні, і що керівництво може зробити, щоб постійно вчитися покращувати роботу готелю.

3. Спрощення управління кімнатним блоком.

Використання автоматизованої системи керування блоками номерів може підвищити ефективність роботи готелю, усунувши виснажливе введення даних, синхронізуючи оновлення в режимі реального часу з CRS, PMS і RMS готелю, а також зменшивши ризик людської помилки.

Заощадження часу і підвищення ефективності, запровадивши централізоване керування блоками номерів і систему збільшених продажів, таку як Cvent Passkey, щоб оптимізувати й автоматизувати групове бронювання у готелі.

4. Пропонування можливості перехресного навчання та сприяти зростанню.

Розширювати можливості працівників готелю, заохочуючи та сприяючи можливостям перехресного навчання. Співробітники не лише зможуть вивчити різноманітні посади та навички, які їх цікавлять, але й менеджери зможуть побачити, як товариші по команді реагують на нові виклики та співпрацюють з іншими. Керівник готелю може навіть можете розкрити деякі приховані набори навичок.

5. Реклама, продаж та реалізація успішних подій.

Планувальники, які віддалено підбирають і проводять зустрічі, потребують швидкої та ефективної інформації. Насправді деякі планувальники тепер очікують, що такі елементи, як плани поверхів і діаграми, будуть частиною процесу продажу. Задовольнити потреби планувальників за допомогою цікавого програмного забезпечення для створення схем подій, яке дає їм можливість візуалізувати свою подію у вашому готелі ще до того, як вони ступлять туди.

Створити інтерактивні плани поверхів, які демонструватимуть планувальникам унікальну цінність вашого простору для проведення заходів і те, що пропонує готель. Додати інструменти для побудови схем до списку готелів, які дозволять планувальникам миттєво переглядати різні зони проведення подій і варіанти планування, або здійснити 3D-тур вашої власності.

Окрім покращення способу продажу готелем місця для проведення заходів, інтерактивні та автоматизовані інструменти для проведення заходів допомагають підвищити ефективність і точність серед персоналу готелю.

6. Зменшення відкликання платежів і неявка.

Повернення платежів і суперечки щодо платежів можуть коштувати готелям мільйони доларів і нескінченні години виправних робіт щороку. Повернення коштів у готелі може бути наслідком оскаржених стягнень за незаїзд, незадоволених гостей або навіть помилок у виставленні рахунків.

Зменшити ризик відкликання платежів і звести до мінімуму збитки готелю можна за допомогою:

Ознак шахрайства до прибуття.

Використання надійної машини для зчитування електронних карток.

Чітко визначені правила оплати для гостей, скасування та незаїзду.

Включення положень про вибуття та неявку в групових контрактах і контрактах на заходи.

Заохочення груп керувати власними бронюваннями.

Надсилення нагадувань про скасування та кінцеву дату.

Зменшення скарг гостей завдяки орієнтованому на обслуговування персоналу навчанню.

Зменшення ризику суперечок між гостями та повернення платежів за кредитною картою може покращити роботу готелю, підвищити рівень ефективності та мінімізувати втрати прибутку.

7. Використання цифрових готельних інструментів та мобільних технологій.

Підвищити ефективність роботи стійки реєстрації та запобігти довгим чергам у холі за допомогою цифрових послуг реєстрації. Запропонувати додаток для безконтактної мобільної реєстрації, який дозволить гостям використовувати свій мобільний пристрій як цифровий ключ від номера.

Окрім оптимізації процедур реєстрації гостей, можна використовувати різні форми цифрових інструментів для покращення повсякденної роботи готелю.

Цифрові інструменти суттєво вплинуть на покращення роботи готелю.

Хоча мобільні інструменти ніколи не замінять цінність працівника, їх можна використовувати для підвищення прибутку, оптимізації операційної ефективності, усунення зайвих витрат і запобігання виснаженню персоналу.

Для інтенсифікації розвитку готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» необхідно перш за все визначити головні причини, що гальмують розвиток галузі.

Перехід від директивного управління економікою до ринкових відносин вимагає кардинальних змін в методології планування та прогнозування.

Основною причиною цього є необхідність розробки і впровадження досконалих методів регулювання на всіх рівнях управління готельно-ресторанним підприємством з врахуванням постійних і динамічних змін, що відбуваються в економіці. [13] Отже, можна зробити висновок, що операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» станом на кінець 2019 року є не стабільним.

Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування і є неплатоспроможним. Рівень рентабельності діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» досить низький. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей. [14]

Отже, мною було виявлено ряд негативних тенденцій в організації операційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Впровадження нових видів послуг з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність готельно-ресторанного підприємства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.
2. Впровадження операційної стратегії - стратегії лідерства по витратам, що буде спрямована на зниження витрат надання послуг та виробництва продукції порівняно з конкурентами, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» значно знизити собівартість послуг, що надаються.
3. Впровадження операційної стратегії - стратегії підвищення якості - впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009». [11]

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження специфіки операційного менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» для визначення можливостей підвищення його ефективності дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. Операційний менеджмент - це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок).

2. Мета операційного менеджменту - формування ефективної системи керування операціями у виробництві. Він націлений на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання результату.

3. Основне завдання операційного менеджменту - побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування.

4. Основні функції операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні для підприємств галузі всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності.

5. Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» знаходиться за адресою: вул. Набережно Хрещатицька, 1.

6. У готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» 258 комфортабельних номерів категорій: економ, стандарт, люкс. Кожен номер оснащений плазмовою панеллю і кондиціонером. Своїм гостям готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» надає повний комплекс послуг, необхідних для повноцінного відпочинку.

8. Операційна система готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» складається з таких підсистем: управління або планування і контролю (одержує інформацію

із зовнішнього і внутрішнього середовище про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема); переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати); забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

9. Операційний менеджмент досліджуваного підприємства є неефективним, оскільки фінансовий стан підприємства готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» станом на кінець 2019 року є не стабільним.

Пропонується впровадження і реалізація наступних заходів: розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства; впровадження операційної стратегії - стратегії лідерства по витратам, шляхом впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» значно знизити собівартість послуг, що надаються; впровадження операційної стратегії - стратегії підвищення якості - впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

10. Вартість поточних витрат на впровадження у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» енергозберігаючих технологій становитиме 9,3 тис.грн.

Загальні витрати на впровадження у готельно-ресторанному комплексі «» енергозберігаючих технологій становитимуть 52,9 тис.грн.

11. Загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю у готельно-ресторанному комплексі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» становитиме 43,7 тис. грн.

12. Найбільш привабливим для підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного менеджменту у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є проект впровадження енергозберігаючих технологій, оскільки даний проект є більш ефективнішим у порівнянні з проектом впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

13. Обидва запропоновані до реалізації альтернативні проекти підвищення рівня операційної діяльності та системи операційного

менеджменту у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є ефективними та економічно доцільними.

14. Впровадження енергозберігаючих заходів є вагомим кроком на шляху підвищення рівня інноваційного потенціалу як підприємства, так і продукції, яку воно випускає. Застосування у практичній діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» моделі ISO 9001 дозволить через належне документування системи управління якістю затвердити раціональний та результативний порядок виконання усіх дій, робіт, операцій у межах управлінських, виробничих і допоміжних процесів з метою досягнення запланованих цілей у сфері якості, орієнтації персоналу на максимальне виконання потреб і запитів відвідувачів, постійного удосконалення методів роботи, безумовного виконання нормативних галузевих і законодавчих вимог.

15. Впровадження у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» системи управління якістю послуг дає змогу не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства (зокрема, на виправлення невідповідної послуги), що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції - вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

16. На мою думку, готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» повинен використовувати змішану стратегію на основі запропонованих стратегій (реклама, підтримка постійної чисельності персоналу).

17. Також, на мою думку, найкращим рішенням для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є впровадження електронного меню, яке стало закономірним витком розвитку засобів автоматизації ресторанного бізнесу. Завдання електронного меню просте - передати деталі замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не повертаючи офіціанта. Переваги такого підходу очевидні: відвідувачеві не потрібно витратити час на очікування офіціанта з паперовим меню; ресторатору можна скоротити штат співробітників залу, а також отримати ряд додаткових переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action «Visit Ukraine in the Future». URL: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future>
2. In Ukraine, war means new war hotels. URL: <https://www.aljazeera.com/features/2022/3/16/in-ukraine-war-means-new-war-hotels>
3. Effective Quality Management in the Hotel Industry. URL: <https://work.chron.com/effective-quality-management-hotel-industry-27514.html>
4. Сайт готелю. URL: <https://www.fairmont.com/kyiv/>
5. <https://all.accor.com/hotel/A596/index.en.shtml>
6. The Different Hospitality Sectors Explained. <https://www.bcu.ac.uk/business-school/blog/the-different-hospitality-sectors-explained>
<https://fairmont-grand-hotel-kyiv-kiev.hotelmix.com.ua/>
7. Emily Appelbaum, «Hotel Statistics USA 2022 – Hotel Industry Facts». familydestinationguide.com. 27 October 2022. Retrieved 31 October 2022.
8. Andrews (2007). Introduction To Tourism And Hospitality Industry. McGraw-Hill Education (India). ISBN 9780070660212. Retrieved 19 March 2020.
9. «Global Hospitality Leadership: Industry & Company Information». Georgetown University Library. Retrieved 19 March 2020.
10. «Hospitality industry». Cambridge Business English Dictionary. Retrieved 19 March 2020.
11. <https://www.revfine.com/hospitality-industry/>
12. How to Improve Hotel Operations in 7 Steps. URL: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/how-to-improve-hotel-operations>
13. «Wat valt onder horeca? («What is included in 'horeca'?)»». CBS (Central Bureau for Statistics of The Netherlands) (in Dutch). Retrieved 19 March 2020.

14. «Hospitality industry». Cambridge Business English Dictionary. Retrieved 19 March 2020.
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
16. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 31, ст.241
17. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356
18. Арефєва О.В., Сахаєв В.Г. Економіка підприємства: Навч. Посіб.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2012.-237с.
19. Бакунов О.О., Хлевицька Т.Б. Стратегія підприємства. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - 161 с.
20. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством. Навчальний посібник. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. - 421 с.
21. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. - К.: ЦУЛ, 2006. - 684 с.
22. Близький Р.С., Баранцева С.М. Стратегія підприємства. Конспект лекцій - Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. - 135с.
23. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 448 с
24. Борисова О.В. Удосконалення операційної діяльності в туризмі та готельному господарстві за сучасних умов господарювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?...](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)
25. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. - 2-ге вид., виправл. і доп. / За ред. В.О.Василенка. - К.: ЦУЛ, 2005. - 532 с.
26. Васильков В. Г. Організація виробництва. - К. : КНЕУ, 2003. - 524 с.
27. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко І.Г., Ажажа М.А. Операційний менеджмент. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.- 2010.

28. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко - К. :ІПК ДСЗУ, 2010. - 212 с.

29. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика-СПб.: Питер, 2009. - 560 с.

30. Економічна енциклопедія: У 3 т, / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. - К.: ВЦ -Академія. 2000-2002. - с. 952.

31. Закон України «Про стандартизацію» (із змінами і доповненнями, внесеними від 1 грудня 2005 року N 3164-IV). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

