

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 1 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Шевченко
Яни
Ростиславівни

(підпис студента)

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава
Веліксівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

(підпис гаранта)

Київ 2023

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. _____ М. Г. Бойко
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

ШЕВЧЕНКО ЯНІ РОСТИСЛАВІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Командний менеджмент персоналу готелю «Верховель», с.Верховина»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації командного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо його ефективності в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес розробки і реалізації ефективного командного менеджменту готелю «Верховель», с.Верховина

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації ефективного командного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів командного менеджменту готелю

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА

2.1. Програма удосконалення командного менеджменту готелю

2.2. Ефективність пропозицій покращення командного менеджменту готелю

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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2023 р.	23.05.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання « » _____ 2022 р.

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

_____ (підпис)

М. В. Босовська
(ініціали, прізвище)

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

_____ (підпис)

Т.М. Ткачук
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

Я. Р. Шевченко
(ініціали, прізвище)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студенткою Шевченко Я.Р. виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади командного менеджменту у готельному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності готелю, здійснено діагностику аспектів управління персоналом та командного менеджменту. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення процесів формування команди в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів, визначено ефективність запропонованих заходів для закладу.

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

_____ (прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____

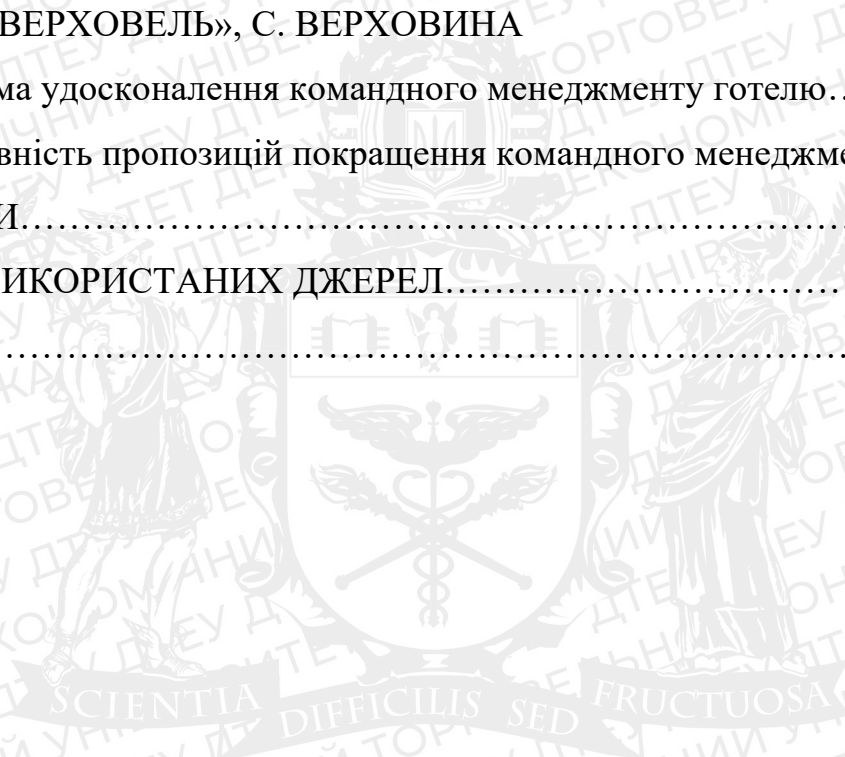
(підпис, прізвище, ініціали)

«__» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

6

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА	
1.1. Теоретичні основи дослідження.....	10
1.2. Оцінка параметрів командного менеджменту готелю.....	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА	
2.1. Програма удосконалення командного менеджменту готелю.....	24
2.2. Ефективність пропозицій покращення командного менеджменту готелю..	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	46



Актуальність теми. Командний менеджмент персоналу є важливою складовою управління готельним бізнесом, оскільки готельна індустрія характеризується високим рівнем конкуренції та потребує високої якості обслуговування гостей. Готель «Верховель», розташований у селищі Верховина на Прикарпатті, не є винятком. Для забезпечення високої якості обслуговування гостей та конкурентної переваги на ринку, готель повинен мати ефективний командний менеджмент, що сприяє підвищенню продуктивності працівників та зниженню ризику помилок.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективний командний менеджмент може бути вирішальним фактором у забезпеченні високої якості обслуговування гостей готелю. Дослідження показують, що взаємодія між працівниками готелю та ефективне керівництво є ключовими факторами, які впливають на задоволеність клієнтів та повторні бронювання. Крім того, ефективний командний менеджмент може допомогти готелю знизити витрати на зарплати, навчання та розвиток персоналу, що є важливим фактором в умовах постійного зростання вартості робочої сили.

У зв'язку з тим, що командний менеджмент є складним процесом, який включає в себе керівництво, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, комунікації та взаємодію внутрішньої команди, дослідження даної теми стає важливим завданням для готелю «Верховель». Результати дослідження можуть допомогти виявити потенційні проблеми в роботі команди, встановити ефективний процес взаємодії та співпраці між співробітниками, а також покращити якість надання послуг для клієнтів.

Зокрема, вивчення командного менеджменту персоналу готелю «Верховель» може допомогти вирішити такі проблеми, як недостатня ефективність комунікації між співробітниками, низький рівень мотивації персоналу, конфлікти внутрішньої команди, недостатнє навчання та розвиток працівників, низька якість обслуговування гостей.

Дослідження даної теми також може бути корисним для готелю «Верховель» з економічної точки зору. Ефективний командний менеджмент дозволяє зменшити затрати на підвищення кваліфікації персоналу, збільшити продуктивність роботи команди, покращити репутацію готелю та залучити більше клієнтів.

Отже, актуальність теми «Командний менеджмент персоналу готелю «Верховель», с. Верховина» полягає в тому, що дослідження даної теми може допомогти вирішити проблеми, пов'язані з ефективністю роботи персоналу, покращити якість надання послуг та забезпечити економічну стійкість готелю.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації командного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо його ефективності в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес розробки і реалізації ефективного командного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації ефективного командного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

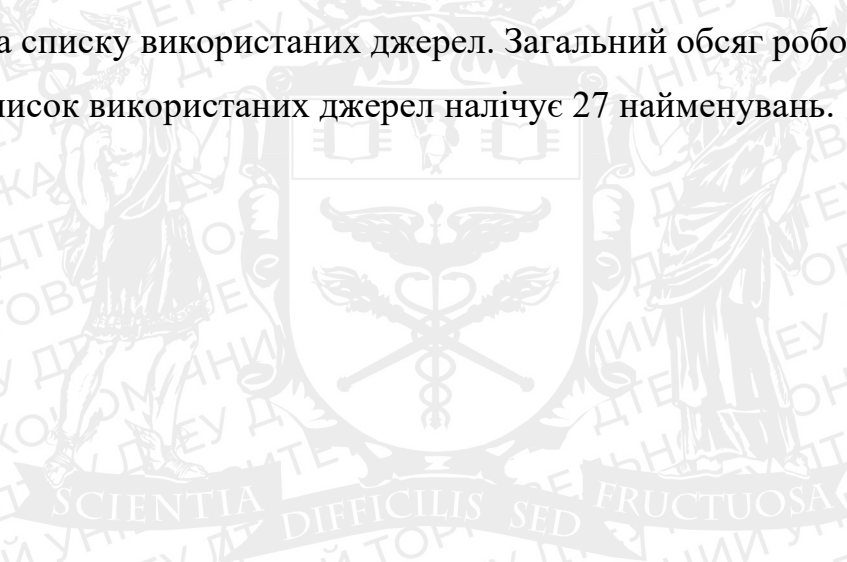
Завдання дослідження :

- Вивчити теоретичні основи командного менеджменту, включаючи інструменти ефективного управління та методи мотивації персоналу, які можуть бути застосовані в готелі «Верховель».
- Провести аналіз готелю «Верховель», включаючи оцінку організаційної структури, ступінь ефективності внутрішньої комунікації, а також дослідження конфліктів в команді та методів їх вирішення.
- Проаналізувати якість обслуговування гостей та навчальну програму персоналу готелю з метою визначення можливих шляхів покращення.
- Розробити пропозиції щодо впровадження ефективного командного менеджменту, що сприятиме сталому розвитку готелю «Верховель».

Методи дослідження. У дослідженні про командний менеджмент персоналу готелю «Верховель», с. Верховина було застосовано різні методи, такі як статистичний аналіз, порівняльний аналіз, систематизація та узагальнення,

емпіричний аналіз та регресійний аналіз. Для збору інформації була використана сучасна теорія управління та маркетингу, наукові праці в країні та за кордоном, вчені статті та періодичні матеріали. Крім того, було використано комп'ютерну базу даних, щорічні звіти про планування та технічну документацію компанії, а також результати маркетингових досліджень. Всі ці інструменти дозволили дослідити ефективність командного менеджменту та виявити потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі управління персоналом готелю. Результати дослідження можуть бути використані для поліпшення командної взаємодії та підвищення якості обслуговування в готелі.

Структура та обсяг роботи : робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 35 сторінок, список використаних джерел налічує 27 найменувань.



РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА

1.1. Теоретичні основи дослідження

Команда — це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленим правилам. Найпростіший приклад з історії: команда — це військо, кожна дія якого націлена на перемогу над противником. У війську всі воїни діють злагоджено, продумано і з опорою на спільну мету. [1]

Краще зрозуміти суть командної роботи можна, виділивши її головні риси: спільна робота: команда — це не сума окремих частин, а єдине ціле — певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого;

- продумане позиціонування кожного з її учасників. Тобто, кожен з членів цієї групи розуміє всю повноту ситуації і обізнаний в стратегічних цілях, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;
- комунікація: в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;
- автономія: кожна команда — автономна частина в структурі будь-якої організації. У неї є ряд продуманих способів взаємодії з керівними інстанціями і іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, які відбуваються саме в цій групі;
- синергія: ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиночі.

Таким чином, ми бачимо, що командна робота — це не просте взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над одним проектом. Така взаємодія — швидше співпраця між окремими працівниками, яка поширюється на різні сфери і завдання. Командна робота — це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі. Команда — це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації. За змістом команда є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту. [2]

Але між цими поняттями є різниця і основні відмінності перераховані в таблиці 1.1[3] :

Таблиця 1.1

Основні відмінності між групою та командою

Група	Команда
Кожен учасник переслідує свою ціль	Спільна ціль, заради якої учасники можуть пожертвувати своїми інтересами
Незалежні один від одного у своїй роботі	Існує взаємна залежність один від одного
Індивідуальний результат	Коллективний результат
Зустрічі для обміну інформацією та думками	Зустрічі для спільного планування, прийняття рішень

Джерело : побудовано автором на основі [3]

Головне правило для того, щоб команда в будь-якій кількості була дійсно ефективною — відразу розподілити командні ролі на основі професійної компетенції кожного з учасників, розписати правила взаємодії і прийняття рішень.[3]

Існують різні методи формування команд, які відрізняються підходом до створення та загальними характеристиками. Для кожного конкретного випадку підходить свій метод формування команди, використовуючи яку, можна отримати максимальні результати по роботі.

При формуванні команди та коли вона вже сформована, важливо враховувати чотири параметри:

- етап розвитку команди. Їх буває декілька і через них проходить будь-яка команда. На кожному з цих етапів керівнику важливо виконувати ті чи інші дії, щоб розвивати команду;
- поведінковий тип кожного. Всі ми люди різні, але дуже важливо, щоб учасники в команді могли співіснувати та комунікувати один з одним;
- командну роль кожного. Потрібно чітко визначити роль і зону відповідальності кожного учасника;
- тип соціального ліфта кожного. [4]

Є чотири основні етапи розвитку :

1. Формування. На етапі формування є, так звана, робоча група людей. У кожного з учасників на етапі формування є обов'язки та зони відповідальності, всі розуміють свої завдання.
2. Бурління. Цей етап має на увазі формування псевдокоманди. Саме на цьому етапі співробітники усвідомлюють, що у них різні точки зору, характери та культури.
3. Нормування. На етапі нормування з'являється потенційна команда. Відносини співробітників налагоджуються, вони домовляються про єдині правила, працюють для загального результату, краще взаємодіють один з одним.
4. Функціонування. Етап функціонування передбачає появу реальної, високо-продуктивної команди. Учасники команди починають активно працювати, синхронно рухатися до досягнення цілей. [5]

Також при формуванні команди варто розглянути 4 моделі коучингу, що можуть бути використані у різних ситуаціях та направлені на вузькі підрозділи (групи людей) :

- Модель «ROSA» є корисним інструментом для коучингу та надання зворотного зв'язку, що може бути використана на мітингах 1: 1 або в індивідуальних сесіях розвитку. «ROSA» - це абревіатура, яка означає «Results, Obstacles, Solutions, Actions» (Результати, Перешкоди, Рішення, Дії). Ця модель дозволяє зосередитися на результаті, який потрібно досягти, виявити перешкоди, які заважають досягненню цього результату,

знайти рішення для подолання цих перешкод та визначити конкретні дії, необхідні для досягнення бажаного результату. За допомогою моделі «ROSA» можна проводити ефективні коучингові сесії, де співрозмовник може відчутти підтримку та допомогу у вирішенні проблем. Також ця модель може бути використана для розбору конкретних ситуацій, де розмови зосереджуються на досягненні результатів та вирішенні проблем. Для використання моделі «ROSA» важливо дотримуватися кількох принципів: починати з конкретного та вимірюваного результату, розглядати перешкоди як можливості для розвитку, шукати багато різних рішень, а не лише одне, та визначати конкретні дії для досягнення бажаного результату. [6]

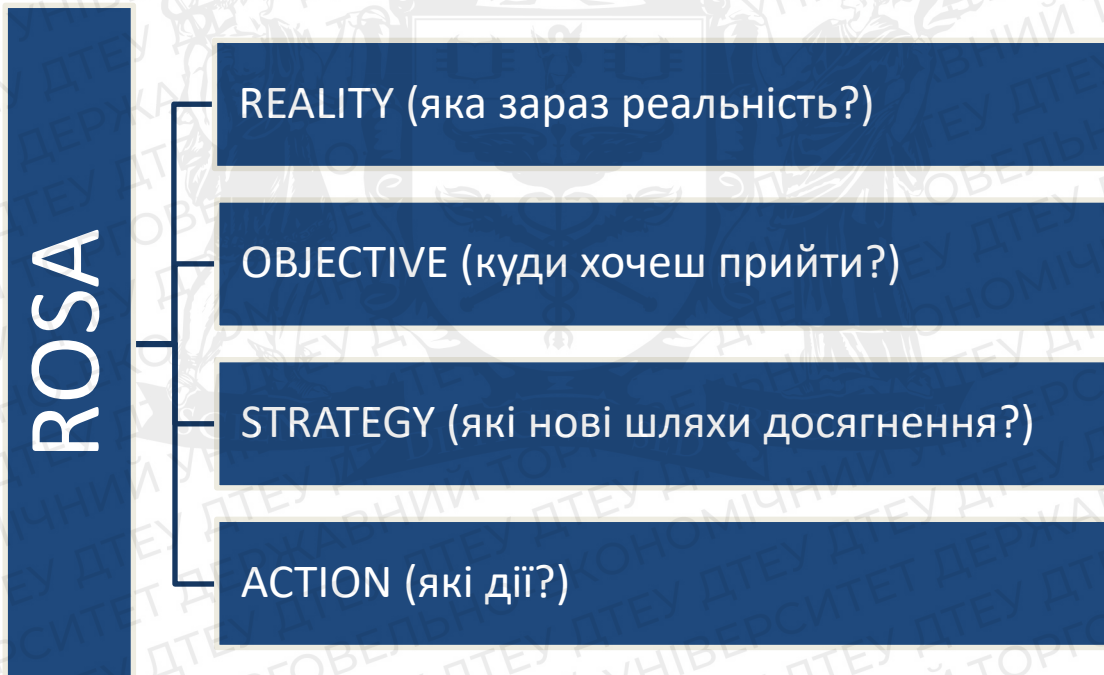


Рис 1.1. Структурні компоненти моделі «ROSA»

Джерело : побудовано автором на основі [6]

- Модель «PRO» є ефективним інструментом управління проектами та вирішення проблем. Вона передбачає обговорення трьох пунктів: проблеми, рішення та результатів. У першому пункті обговорюється сама проблема, її причини та наслідки. В другому пункті зосереджується увага на пошуку рішення, яке може вирішити проблему. Результати обговорення фіксуються у третьому пункті, де визначається найбільш оптимальний

шлях дій для вирішення проблеми. Ця модель є корисною для вирішення будь-яких проблем, що виникають у команді або проекті. Застосування моделі дозволяє систематизувати та узагальнити інформацію, що допомагає знайти оптимальне рішення та побудувати план дій. Для використання моделі «PRO» необхідно створити команду, яка буде займатися вирішенням проблеми, і провести зустріч, де будуть обговорені всі три пункти моделі. [7]

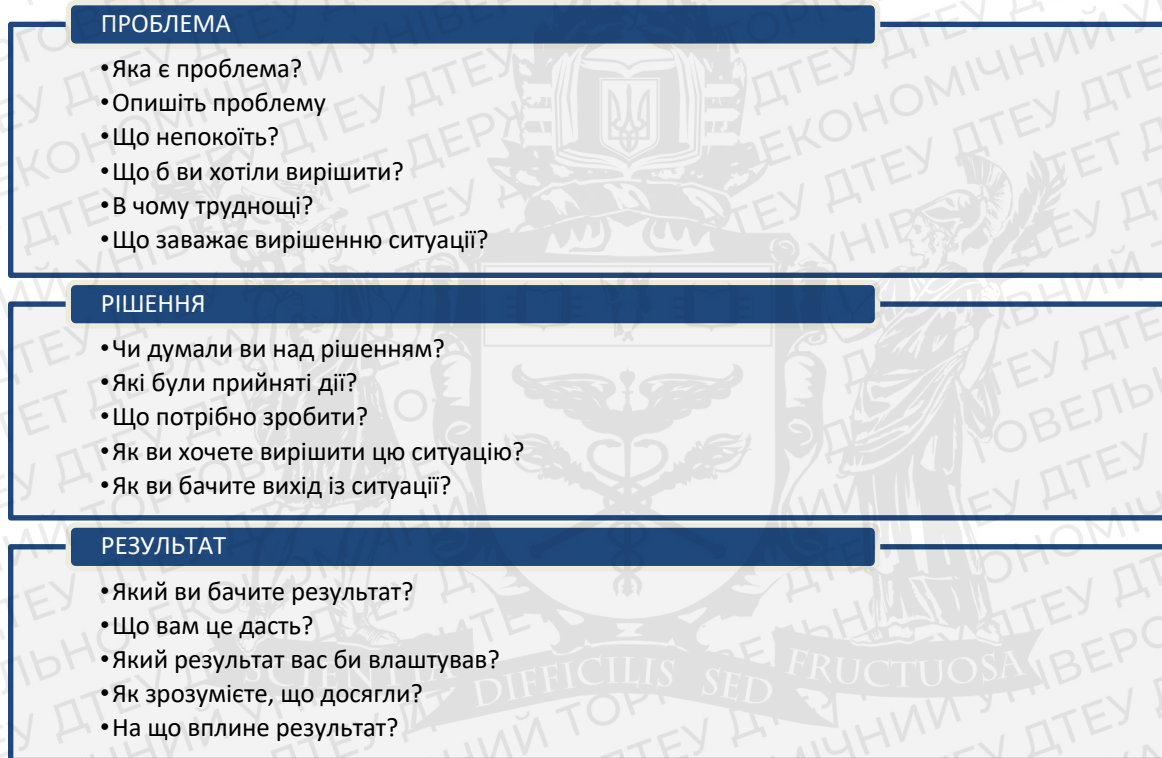


Рис. 1.2. Структурні компоненти моделі «PRO»

Джерело : побудовано автором на основі [7]

- Модель «Цикл Демінгу» - це методологія управління якістю, яку розробив відомий японський вчений Вільям Едвард Демінг. Модель включає чотири етапи: планування, виконання, перевірка та коригування. Цей цикл використовується для постійного покращення процесів та продуктів компанії. Спочатку планується процес, потім він виконується, результати перевіряються та, якщо необхідно, коригуються. Модель стверджує, що постійний цикл планування, виконання, перевірки та коригування приведе до постійного покращення якості продукту, зниження витрат та збільшення задоволеності клієнтів. Цю модель використовують в різних

сферах, включаючи виробництво, послуги та управління проектами. Вона допомагає збільшити ефективність процесів, знизити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. [8]

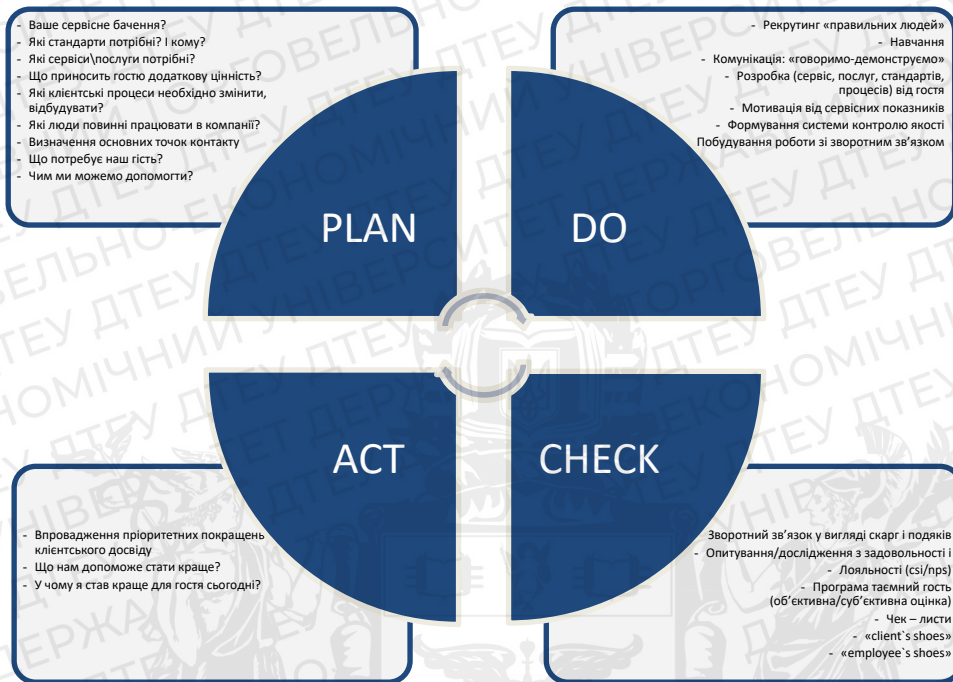


Рис. 1.3. Структурні компоненти моделі «Цикл Демінгу»

Джерело : побудовано автором на основі [8]

- Модель «Формула росту» була винайдена та використовується в готелі Intercontinental для відбору та розвитку персоналу. Згідно з цією моделлю, якщо кандидат має правильні компетенції та відповідає команді, його варто приймати на роботу з подальшим розвитком шляхом коучингу та тренінгів. Головна ідея полягає в тому, що якщо людина має відповідні навички та може стати частиною команди, то вона може бути успішною в роботі та може досягнути високих результатів. Використання цієї моделі передбачає відбір кандидатів, які відповідають вимогам компетенцій та команди, а також забезпечення їхнього подальшого розвитку через коучинг та тренінги. [9]

$$(K + C) * I = P$$

Визначте компетенції, знайдіть збіги, інвестуйте у нового співробітника.

Рис. 1.4. Алгоритм моделі «Формула росту»

Джерело : побудовано автором на основі [9]

1.2. Оцінка параметрів командного менеджменту готелю

Готель «Верховель» - заклад спрямований на організацію розміщення, пропонує додаткові послуги у вигляді зони для відпочинку, СПА та ресторану. Екстер'єр закладу приваблює гостей вишуканим стилем. Готель займає чотири поверхи неподалік від гори Говерла та роздоллі річки Черемош. Територія будівлі хоч і не велика, але дає змогу одразу насолодитися багатьма дарами природи та вирішує питання паркінгу, що дуже актуально для авто-туристів.

Номерний фонд готелю представлений у чотирьох категоріях : економ, стандарт, напівлюкс, люкс, делюкс та апартаменти. Також в готелі є ресторан на останньому поверсі, сучасна та досить компактна зона СПА та конференц зали. Загальна кількість номерів – 43. [10]

Організаційна структура управління готелю «Верховель» представлена на рис. 1.1. Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно пов'язаний завідувач виробництвом та головний бухгалтер. Функції керування рестораном полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; технологічної і технічної підготовки виробництва і робітників до обслуговування; техніко-економічного планування; технічного і продовольчого постачання. В управлінні рестораном відповідальна роль належить директору. [11]

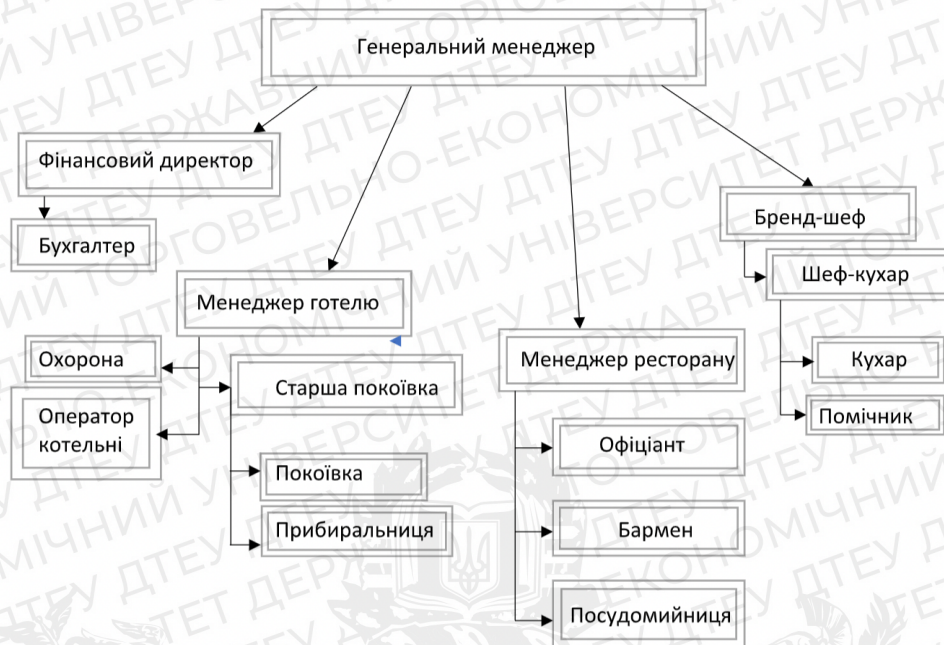


Рис.1.4. Організаційна структура управління готелю «Верховель»

Джерело : побудовано автором на основі [11]

Результат діяльності готелю — це підготовка, створення відповідних умов для тимчасового проживання та надання проживаючим комплексу платних і безоплатних додаткових послуг. Розробка експлуатаційно-фінансового плану починається з розробки експлуатаційної програми, що є важливою складовою плану готелю.

Експлуатаційна програма — це кількість місць, що надається для проживання у плановому періоді, тобто обсяг основних послуг у натуральному вираженні. За одиницю виміру основних послуг готелю прийнято число місцеводнів. Від запланованого обсягу послуг залежить їх собівартість, розмір прибутку, сума валових доходів, потреба в матеріальних ресурсах, обігових коштах та інші показники плану. [12]

У процесі розробки експлуатаційної програми визначається ряд показників, що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання номерного фонду готелю. Отже, у таблиці 1.2 розглянемо динаміку такого плану готелю «Верховель». [13]

**Динаміка виконання експлуатаційної програми
готелю «Верховель» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кількість номерів, один.	43	43	43	0	0	1,0	1,0
Кількість місць, один.	128	128	128	0	0	1,0	1,0
Тривалість періоду, діб	366	365	365	-1	0	0,9	1,0
Максимальна пропускна спроможність, л/д	46 848	46 720	46 720	-128	0	0,9	1,0
Простої, л/д	3 221	1 959	1 779	-1 262	-180	0,6	0,9
Планова пропускна спроможність, л/д	43 627	44 761	44 941	1 134	180	1,0	1,0
Максимально можливий рівень завантаження, %	0,9	0,9	0,9	0	0	1,0	1,0
Фактично надано послуг, л/д	26 176	29 024	30 559	2 848	1 535	1,1	1,0
Фактичний рівень завантаження, %	60	65	68	5	3	1,0	1,0
Кількість обслугованих гостей, осіб	18 323	20 316	21 391	1 993	1 075	1,1	1,0
- Громадяни України	14 291	12 799	11 123	-1 492	-1 676	0,8	0,8
питома вага громадян України, %	78	63	52	-15	-11	0,8	0,8
- Іноземні громадяни	4 032	7 517	10 268	3 485	3 111	1,8	1,4
- питома вага іноземних громадян, %	22	37	48	15	11	1,6	1,2
Середня тривалість перебування гостя, діб	4	4	4	0	0	1,0	1,0

Джерело : побудовано автором на основі [11]

На основі даних з доступних джерел виявлено, що у 2020, 2021 та 2022 роках номерний фонд готелю складав 43 номери, тобто налічувала 128, можливих для заповнення, місць. Максимально можлива пропускна спроможність була трохи більшою в першому періоді за рахунок додаткового одного дня в 2020 році. Простої з кожним роком зменшувалися у зв'язку з масштабним капітальним ремонтом номерів у першому періоді. Максимально можливий рівень завантаження залишався незмінним усі три періоди. А от кількість фактично наданих послуг з кожним роком мала потенціал до росту через послаблення ковідних правил, таким чином фактичний рівень завантаження також з кожним роком стабільно зростав на декілька %. У першому періоді готель був більше популярний серед українців, але в другому та третьому

періодах почав збільшуватися % іноземних клієнтів. Таке явище можна пояснити ковідними обмеженнями у 2020 році, що спричинило наплив українців в більшій кількості, аніж іноземців, тому що було багато проблем з виїздом за кордон та навпаки.

Щоб оцінити прибутковість готелю «Верховель» потрібно здійснити аналіз поточної діяльності закладу (фінансової, економічної, маркетингової та збутової) а також оцінку ефективності діяльності закладу. Отже, слід провести аналіз виробничо-господарської діяльності за головними техніко-економічними показниками, тобто динаміки доходів від реалізації продукції, валового прибутку, рівня собівартості продукції, також рентабельності закладу та чистого прибутку. [14] Оцінка показників динаміки виробничо-господарської діяльності готелю «Верховель» за 2020 -2022 рр. наведена у табл. 1.3. [15]

Таблиця 1.3

**Оцінка показників динаміки виробничо-господарської діяльності
готелю «Верховель» за 2020 -2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				21/20	22/21	21/20	22/21
Чистий дохід, грн.	23534,8	26975,0	29752,6	3440,2	2777,6	1,1	1,1
Собівартість, грн.	19801,9	23980,6	25325,6	4178,7	1345,0	1,2	1,0
Валовий прибуток, грн.	3732,9	2994,4	4426,9	-738,5	694	0,8	1,4
Інші операційні доходи, грн.	2456,3	2766,4	2944,9	310,1	178,5	1,1	1,0
Адміністративні витрати, грн.	644,0	589,4	603,0	-54,6	13,6	0,9	1,0
Витрати на збут, грн.	1948,8	1687,0	844,4	-261,8	-842,6	0,8	0,5
Інші операційні витрати, грн.	1943,0	1206,3	676,5	-736,7	-529,8	0,6	0,5
Фінансові результати від операційної діяльності, грн.	1653,4	2278,1	5247,9	624,7	2969,8	1,3	2,3
Інші доходи, грн.	1303,0	2766,2	2944,3	1463,2	178,1	2,1	1,0
Інші витрати, грн.	1495,5	1206,1	766,8	-289,4	-439,3	0,8	0,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, грн.	1460,9	3838,2	7425,4	2377,3	3587,2	2,6	1,9
Податок на прибуток, грн.	262,9	690,8	1336,5	427,9	645,7	2,6	1,9

Чистий фінансовий результат, грн	1198,0	3147,4	6088,9	1949,4	2941,5	2,6	1,9
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-----	-----

Джерело : побудовано автором на основі [11]

Отже, у 2021 та 2022 роках фінансові показники готелю «Верховель» мали позитивну динаміку, тобто з кожним роком зростали, за цей час збільшився чистий дохід та чистий фінансовий результат приблизно в 2 рази порівняно з попереднім роком. Отже, готель має гарний потенціал до росту, тому що за 3 роки він зміг не тільки протриматися на ринку, а й збільшити свої показники майже по всіх пунктах, таким чином він є досить сильним та правильно організованим.

Готель «Верховель» є підприємством, тому економічна та фінансова статистика може бути використана для аналізу його фінансової діяльності та прибутковості. Однак, для ефективної роботи готелю, важливо також досліджувати роботу команди працівників. Таким чином, ефективність роботи команди може впливати на економічну діяльність готелю, зокрема на показники прибутковості та ефективності використання ресурсів. Ці показники можуть бути використані як метрики для оцінки ефективності роботи команди. Тому аналіз було проведено на реальній історії розвитку готелю «Верховель». Злагоджений механізм роботи в готелі може налагоджуватися роками, але знаючи правильні критерії, це можна пришвидшити. [16]

Для оцінки параметрів командного менеджменту готелю «Верховель» необхідно провести дослідження ефективності роботи команди. Для цього можна використати різні методи, такі як анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз статистичних даних і т.д.

Один з можливих методів оцінки ефективності команди - складання "мапи команди" (team map). Ця методика полягає у тому, що кожен учасник команди оцінює роботу інших учасників команди за допомогою відповідного опитувальника. Опитувальник містить питання про рівень довіри, взаємодії, комунікації, співпраці тощо між учасниками команди. На основі відповідей складається "мапа команди", яка відображає стан команди та відносини між учасниками.

Крім того, можна використати методи статистичного дослідження, порівняльного аналізу, методи систематизації та узагальнення, методи емпіричного дослідження та регресійного аналізу для аналізу статистичних даних про роботу команди, таких як показники продуктивності, ефективності взаємодії, рівень задоволеності роботою тощо. [17]

Результати оцінки параметрів командного менеджменту готелю можуть бути використані для вдосконалення роботи команди та підвищення ефективності готелю в цілому. Наприклад, на основі аналізу результатів можуть бути розроблені програми навчання та розвитку для працівників, які допоможуть підвищити рівень їхніх компетенцій та взаємодії, а також рекомендації щодо оптимізації комунікації між учасниками команди. [18]

Такі методи були запропоновані керівницею, коли вона зрозуміла, що робота не дає очікуваного результату, а команда не в захваті від взаємодії з гостем. В такій ситуації потрібно повертатися до самого початку та збирати новий пазл, інакше. По-перше, готель повинен мати стиль сервісу та цінності, далі власник повинен скласти портрет гостя, а потім – портрет працівника, який буде напряду взаємодіяти з клієнтом, таким чином підприємство буде правильно представлене в соціальних мережах, матиме гарну рекламу з правильними партнерами. [19]

Проблемами готелю на перших етапах були усі ці критерії. Кваліфікований персонал знайти в селі міського типу – важко, власниця взяла на себе роль управлінця, але в неї зовсім не було досвіду. Та навіть в такій ситуації не можна зробити висновок, що проблеми вирішенню не підлягають. Власниця була дуже гостинною, щирою, доброю, креативною, мала смак та саме головне – хотіла навчатися. Коли готель запрацював без цілі та з тими кадрами, що вдалося зібрати, то постало питання : «Чому персонал з досвідом керує управлінцями?».

Отже, не завжди досвід може бути в нагоді, часом він навіть заважає, тому що транслює старі ситуації та помилки у цілковито іншому проекті. З цього всього і існує так зване «порочне коло» - рисунок 2.1. [20]



Рис.1.5. Циклічність проблем – «порочне коло»

Джерело : побудовано автором на основі [20]

Бізнес зі змістом - не можна скопіювати або вкрати, це те, що роблять люди із себе, згідно своїх цінностей. Цінності визначають всі плани, рішення, дії:

- цілі – майбутнє, цінності – справжнє;
- цілі встановлюють, цінностями живуть;
- цілі змінюються, цінності – непобутна опора;
- цілі мотивують людей, цінності роблять зусилля більш ефективними.

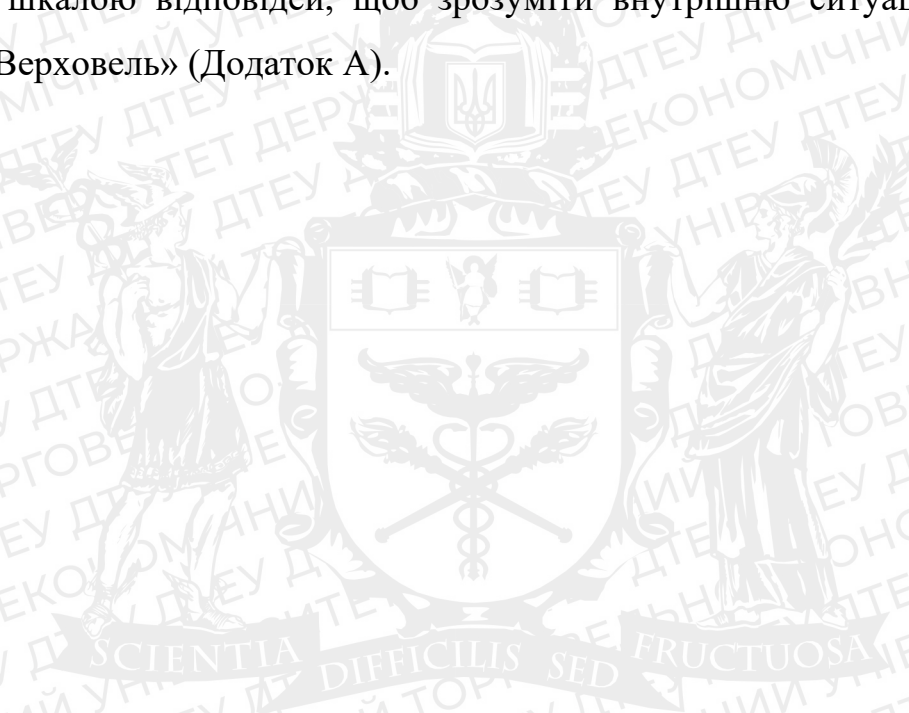
Цінності стануть реальністю тільки тоді, коли ви будете демонструвати ці цінності своїми діями і своїми вимогами до підопічних. [21]

Наступним кроком – є робота з командою, в оцінці ефективності командного менеджменту в готелі «Верховель» можна використати метод опитування працівників. Він дозволить отримати відгуки від кожного, хто взаємодіє з колективом та клієнтами готелю, зрозуміти їхню думку та погляд на ефективність роботи команди в цілому, а також на роль та дії керівництва в процесі розвитку команди. Опитування дозволить виявити проблемні аспекти та недоліки в роботі команди, а також ті сильні сторони, які слід зберігати та розвивати. [22]

Перше правило ефективної роботи в команді - вміння слухати один одного. Опитування допоможе створити можливість прослухати кожного працівника та

врахувати їхні думки, що стане підґрунтям для покращення ефективності роботи команди в цілому. [23]

Отже, метод опитування працівників є одним з ефективних способів оцінки командного менеджменту в готелі «Верховель». Це дозволить отримати повну картину роботи команди та зрозуміти, над якими показниками чи проблемами слід працювати, щоб зробити роботу більш ефективною та зберегти приємну атмосферу в команді. Таким чином було сформовано 8 питань з 5ти бальною шкалою відповідей, щоб зрозуміти внутрішню ситуацію в команді готелю «Верховель» (Додаток А).



РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВЕЛЬ», С. ВЕРХОВИНА

2.1. Програма удосконалення командного менеджменту готелю

Стандарти обслуговування – це зведення рекомендацій і правил, які обов'язкові до виконання при обслуговування гостей. Для чого вони потрібні?

- допомагають забезпечити однаковий рівень сервісу;
- практичний інструмент для адаптації нових співробітників;
- допомагають співробітникам правильно вести себе;
- система контролю процесу продажу і обслуговування гостей.

Чому виникла необхідність розробки/перегляду стандартів?

- нове позиціонування;
- оновлено цінності;
- не враховано голос гостя;
- необхідно простий документ – прибрати все непотрібне;
- у співробітників різне розуміння стандартів сервісу;
- конкурентне середовище;
- застаріли.

Таким чином була проведена стратегічна сесія, в якій брали участь всі головні департаменти (діючі управлінці та потенційні майбутні управлінці – служби прийому розміщення, служби прибирання, директор ресторану, бухгалтер, адміністратор ресторану, сама власниця готелю, представники маркетингу). Після першої такої сесії власниця готелю «Верховель» виявила стиль сервісу : «якісно та з любов'ю», а виходячи з цього з'явилися і цінності : «повага, готовність допомогти, саморозвиток, позитивність». Наступним етапом були питання : «Хто наші гості? Які вони (характер, звички, особливості поведінки)?». Отже, було написано портрет гостя, щоб мати розуміння, який персонал буде потрібен :

- вимогливі/агресивні;
- доброзичливі / скандальні / відкриті;
- щедри / не оцінюють працю;
- цілеспрямовані / не знають чого хочуть;
- дисципліновані / порушують правила;
- ввічливі, виховані, інтелігентні / не поважають співробітників;
- позитивні, з добрим почуттям гумору;
- люди які можуть собі дозволити бути гостем даного готелю;
- статусні, врівноважені, спокійні;
- задоволені життям, конкретні, легкі, прагматичні, сімейні;
- вибагливі / запальні, не тактичні.

Далі, для якісної розробки портрету персоналу потрібно було складено піраміду сервісу, якостей та цінностей підприємства – рисунок 2.1.



Рис.2.1. Піраміда сервісу, якостей та цінностей

Джерело : побудовано автором на основі [11]

Хто ми? Райський куточок серед Карпат, прекрасний і неочікуваний сервіс в маленькому містечку, бездоганна чистота, ресторан – прикраса Верховини, престиж на дивані в панорамі, місця чекіна і красивих фото. Щирі офіціанти, смачна, нестандартна цікава кухня, молодь, професіонали, трендсеттери.

Що ми робимо? Вкладаємо душу, даруємо комфорт і створюємо затишок, доносимо до людей звичаї, традиції нашого краю, щиро допомагаємо нашим гостям, смачно годуємо, дивуємо високим рівнем сервісу, включаємо мольфарські здібності.

Як? Швидко, весело, якісно, щиро, турботливо, з любов'ю, надійно, ненав'язливо, старанно, організовано, інформативно, чітко, лаконічно, впевнено.

Навіщо? Щоб гості поверталися, нас знали і пам'ятали, розповідали про нас, щоб були у нас щасливі.

Чому? Розвиваємо Верховинський край! Щоб люди любили відпочивати в Україні, і ми були причетні до посилення розвитку Гуцульщини.

Коли вони пропрацювали усі ці етапи, власниця дійшла висновку, що персонал, який весь цей час працював у неї, мав інші цінності, тому майже 50% співробітників, як виявилось, не підходили ще на початку, тому наступним етапом був портрет співробітника, за допомогою якого вона розширила свій пошук та пішла за спеціалістами не тільки по області, а вже по всій країні.

Далі на другій сесії потрібно розібрати відповіді після опитування (Додаток Б). Після проведення анкетування команди готелю «Верховель», необхідно провести аналіз результатів та виокремити питання з найнижчими показниками на 5-тибальній шкалі (тобто 1, 2, 3). Це дозволить зрозуміти, з чим саме необхідно працювати та що спричиняє проблеми/непорозуміння в колективі чи загальне невдоволення.

Одним із питань, де можна виявити низький показник - це «На скільки Ви задоволені заробітною платою?», це питання набрало 40% з оцінкою «3», як можна побачити на рисунку 2.2.

На скільки Ви задоволені заробітною платою?

45 відповідей

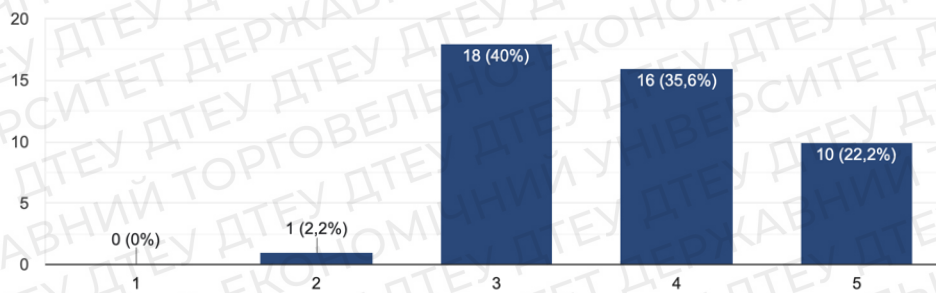


Рис.2.2. Результати анкетування щодо рівня задоволеності заробітною платою

Джерело : результати анкетування персоналу щодо задоволення рівнем оплати праці

Якщо показники на цьому питанні низькі, можна зробити висновок, що в команді можуть виникати проблеми з мотивацією, але ж питання про задоволення мотивацією працівників в готелі має високі показники (77,8% відміток 4 та 5), що можна побачити на рисунку 2.3.

На скільки Ви задоволені системою мотивації праці?

45 відповідей

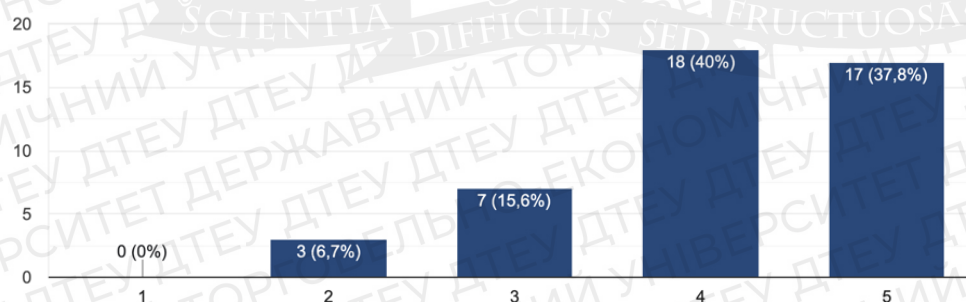


Рис.2.3. Результати анкетування щодо рівня задоволеності персоналу системою мотивації

Джерело : результати анкетування персоналу щодо задоволення рівнем мотивації

Отже, на перший погляд здається, що співробітників просто, як це загалом вже прийнято вважати, не влаштовує їх заробітна плата, якщо ми це ніяк не можемо пов'язувати з іншими відповідями, в колективі все добре, працівники задоволені своєю роботою (93,3% відміток 4 та 5) та стилем керівництва (77,8%

відміток 4 та 5), мотивація також на вищому рівні (77,8% відміток 4 та 5), але є одне важливе але – мотивація не завжди про гроші, а й у більшій частині про настрої в колективі. Цей процес процес дуже чітко можна відслідкувати з психологічної точки зору : якщо на робочому місці все влаштовує, але якимось чином було задано поганий настрої, то одразу ж працівник почне шукати негатив та «мінуси», таким ось аспектом, напевно, і стала заробітна плата для деяких опонентів. Тому однією з програм удосконалення будь-якого процесу на підприємстві може бути система КПВ, детальніше на рисунку 2.4.

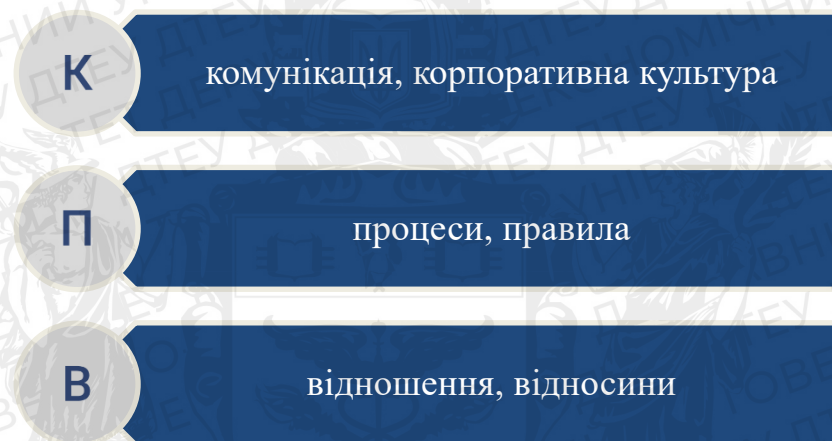


Рис.2.4.Розшифровка системи «КПВ»

Джерело : побудовано автором на основі інформації з тренінгу експерта з персоналу Оксани Марусич

Як це працює? Коли з'являється питання в роботі – треба перевірити його через цю систему. Наприклад, чому людей не влаштовує заробітна плата? «Роботи все більше, а гроші ті ж самі», - говорять іноді працівники. Насправді проблема може критися в 3 пункті системи КПВ – відношенні чи відносинах, а саме в тому як формується запити на ті чи інші види роботи в колективі, від кого та як вони звучать, з якою інтонацією та настроєм. Отже, наступними етапами вирішення цього питання можуть бути :

- створення правил коректної форми зворотного зв'язку між персоналом та управлінцями
- постійний аналіз та виправлення помилок з тієї чи іншої сторони на початкових етапах, слідуючи професійній етиці у спілкуванні
- розглядати усі конфліктні ситуації, шукати джерела конфліктів

- впровадити правила спілкування між підрозділами
- створити план зборів, зустрічей та надихаючих сесій (івентів), план тренінгів та навчання

Таким чином, було виявлено, що проблема невдоволення заробітною платою може бути через те, що співробітники час від часу вважають, що виконують більше роботи, яка «не входить до їх департаменту», тим самим з'являється невдоволення, ніби їм недоплачують, але це все трапляється через ставлення між собою у колективі, через неправильну форму прохання допомоги. Бо є велика різниця в проханні адміністратора ресторану до ресепшеоніста між «Збігай за скатертиною білою швиденько» та «Перепрошую, чи не міг би ти допомогти та принести нам скатертину, бо усі зайняті, а я не встигаю це зробити до початку івенту?». Різниця в ставленні, в настрої, плюс ще й в поясненні ситуації. Отже, першим і найбільш ефективним рішенням даного питання буде тренінг по зворотному зв'язку між департаментами та колективом в цілому, разом з управлінцями звісно.

Наступним питанням, на яке слід звернути увагу в опитуванні, було про психологічну допомогу під час воєнної ситуації в країні – рисунок 2.5.



Рис.2.5. Відповідь на питання з анкетування з приводу потреби у психологічній підтримці

Джерело : результати анкетування персоналу щодо потреб у психологічній підтримці

Під час війни персонал готелю може зазнавати значних стресових ситуацій, що можуть впливати на їх психічний стан та загальну продуктивність. Така ситуація може вплинути на якість обслуговування та сервіс, який готель

надає своїм клієнтам. Тому важливо забезпечити психологічну підтримку для персоналу готелю під час війни, якщо на то є запит, а по опитуванню можна відмітити, що 48,9% опитуваних (це майже половина) потребують мінімальний контакт з психологом для покращення своєї працездатності.

Психологічна підтримка може включати в себе різноманітні практики, такі як консультації з психологом, тренінги зі стресового менеджменту, групові заняття з релаксації та інші. Ці практики можуть допомогти персоналу готелю краще впоратися зі стресом та побудувати здорові відносини зі своїми колегами та клієнтами.

Потреба в психологічній підтримці для персоналу готелю під час війни пов'язана з багатьма факторами. Перш за все, війна може створювати значний психологічний тиск, особливо якщо працівники живуть в зоні конфлікту чи стикаються з такими ситуаціями. Наприклад, персонал готелю може зазнавати стресу через постійний контакт з клієнтами з важких регіонів країни, таких як Харків, Маріуполь та ін. Це може призводити до погіршення настрою, зниження рівня концентрації та загальної продуктивності. Окрім того, зміна психологічного стану персоналу готелю може впливати на якість обслуговування та сервіс, який готель надає своїм клієнтам. Якщо персонал готелю не відчуває підтримки та мотивації, то це може відобразитися на їх праці та підвищити ризик помилок або невідповідності вимогам клієнтів. Наприклад, роздратований чи депресивний працівник може бути неохочим до спілкування з гостями, не відповідати на запитання чи вимоги, не проявляти ініціативи та не займатися додатковою роботою. Це може призвести до негативного враження про готель в цілому та зниження його репутації.

Також не менш важливий фактор емоційного вигорання співробітників – часто відсутність стимулювання, безпеки і радості. Коли є думка (ідея), з'являється віра. Віра підштовхує до руху і пошуку рішень. Безпека – чіткі вимоги і обговорені очікування, зв'язані з можливостями тих людей, яких взяли. Радість – обмін позитивними емоціями через зворотний зв'язок (похвала, визнання, комплімент, вдячність, вибачення, викрадення). Тому заключним кроком має бути удосконалення так званої «Система мотивації та штрафів», але важливо

бути лояльними, щоб не демотивувати співробітників штрафами, а нагадати їм за допомогою позитивної мотивації їх цінність та підкреслити вагомий внесок в розвиток та роботу готельно-ресторанного комплексу. Щоб потрапити в поле вдячних і щедрих співробітників і гостей, потрібно самому дякувати і помічати переваги інших людей. Тому пропонується така система мотивації – таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Програма впровадження мотиваційних заходів у готелі «Верховель»

Завдання системи мотивації	Ціль	Види мотивації	Інструмент системи мотивації	Періодичність	Організатор/виконавець
Підвищення ефективності персоналу залу	Збільшення продажів	Матеріальна	Премії	Періодично (Новий рік, Великдень, День народження)	Орг. менеджери гот. і рест., викон. відділ з продажів офіціанти
Підвищення кваліфікації працівників	Професійний ріст	Трудова	Проведення майстер-класів з іноземними партнерами	Щорічно	Орг – директор готелю, викон. – один з підрозділу
Командна робота	Стабільний настрій в колективі, що впливає на якість обслуговування	Соціальна	Тематичні вечірki/ корпоративи	Раз на півроку	Орг. директор, викон. – уся команда
Підвищення ефективності персоналу кухні	Урізноманітнення страв у меню	Соціальна	Обід усією командою для оцінки нових страв	Кожна зміна меню	Орг. шеф-кухар, викон. – команда ресторану
Підвищення ефективності персоналу залу	Підвищення якості обслуговування	Матеріальна	Конкурс на кількість позитивних відгуків та стаус “офіціант місяця”, що передбачає винагороду	Щомісячно	Орг. менеджер ресторану, викон. - офіціанти
Підвищення ефективності персоналу залу	Професійний ріст працівників	Трудова	Тренінги по якісному обслуговуванню	Щорічно	Орг. директор готелю, викон. - уся команда
Підбір персоналу	Отримання досвідчених працівників на керуючі посади	Статусна	Щорічно переводити працівника на посаду вище, якщо він проявив себе	Щорічно	Орг. та викон. менеджери готелю та ресторану

Зміцнення команди	Вміння бачити добре, що послугує гарним настроєм на робочому місці	Соціальна	Колективно відвідувати ресторани чи готелі, що можуть надихати	Щорічно (якщо готель, тогот. і рест., викон на два дні)	Орг. менеджери – уся команда
Підвищення креативності	Удосконалення дизайну підприємства неординарним рішенням	Матеріальна	Винагородження працівника в розмірі 2 000 євро, котрий вигидає саму креативну ідею для дизайну	Щороку	Орг.- директор готелю, викон. – уся команда

Джерело : побудовано автором

Узагальнюючи, психологічна підтримка персоналу готелю є дуже важливим аспектом у забезпеченні якості обслуговування та сервісу для клієнтів. Вона пов'язана з багатьма факторами, які відображаються на психологічному стані працівників готелю, та з іншого боку – враженні тих самих клієнтів з поганим настроєм та низькими вібраціями від готелю та обслуговування в цілому. Таким чином, треба запроваджувати комплексні програми, якими можна буде вплинути на подібні ситуації з обох сторін, але працюючи психологічно при цьому лише з персоналом – так ми і отримаємо свідомий сервіс.

Свідомий сервіс - це підхід до обслуговування, який базується на розумінні потреб та бажань клієнта та ставить на перше місце забезпечення його задоволення. В рамках свідомого сервісу, персонал зосереджується на якості обслуговування, взаємодії з клієнтом та розв'язанні його проблем, враховуючи при цьому його особистість та унікальні потреби. [24]

У контексті готельного бізнесу, як і в будь-якому іншому сервісному секторі, важливо забезпечити свідомий сервіс, що передбачає, зокрема, підхід до кожного клієнта з індивідуальним підходом та увагою до його потреб і бажань. Для цього персонал готелю повинен навчитися шукати креативні рішення, як зробити гостю приємне в будь-якій ситуації, навіть у випадку незадоволення або розпачу.

Для реалізації цієї поради можна провести тренінг для персоналу, де будуть навчатися технікам комунікації з гостями, ефективного вирішення

конфліктних ситуацій, використання креативних ідей та засобів для забезпечення приємного перебування гостя в готелі. [25]

2.2. Ефективність пропозицій покращення командного менеджменту готелю

Ефективність пропозицій покращення командного менеджменту готелю може бути виміряна різними способами, такими як зменшення кількості помилок в роботі персоналу, покращення якості обслуговування, збільшення задоволення клієнтів, збільшення продуктивності працівників та покращення робочого клімату.

Процес формування команди проекту (командоутворення) зазвичай розглядають, як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту. Значення командної роботи по реалізації проекту укладається в можливості синергічного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні «стану, при якому ціле більше, ніж сума його складових частин». [26]

Проаналізувавши економіко-організаційну структуру готелю «Верховель», впроваджені заходи, що стосуються формування ефективної команди, можна дійти висновку що підприємство працює над своєю успішністю, унікальністю та прибутковістю. Але можна залучити ще декілька методів для підвищення ефективності команди на підприємств готельного бізнесу. Розглянувши вже виконану роботу готелем «Верховель» можна дійти висновку, що основні задачі вони виконали, правильна команда вже сформована, залишилося тільки зробити її більш ефективною та перетворити її на злагоджений механізм.

Миттєва реалізація вимог, зачасту, призводить до неправильних рішень і стресів. Тому вводити нові правила потрібно заздалегідь попередивши персонал, щоб це не було для них стресом чи неочікуваним тягарем. Пропозиції покращення командного менеджменту можуть бути спрямовані на різні аспекти роботи готелю. Наприклад, можуть бути запропоновані тренінги з комунікації та

співпраці, щоб персонал міг краще взаємодіяти між собою та з клієнтами. Також можуть бути запропоновані методики розвитку лідерських якостей у керівництва, щоб вони могли краще керувати командою та забезпечувати оптимальні умови для роботи персоналу.

Окрім цього, можуть бути запропоновані програми підтримки та мотивації персоналу, щоб вони відчувалися цінними та важливими для готелю, а також щоб вони були мотивовані до досягнення нових цілей та до покращення своєї роботи. Такі програми можуть включати в себе навчання та розвиток, надання можливостей для росту та просування по кар'єрній драбині, а також надання різноманітних бонусів та премій за досягнення певних результатів.

Оцінка ефективності пропозицій може проводитися за допомогою різних методів, таких як опитування персоналу та клієнтів, спостереження за роботою готелю та аналіз статистичних даних. Це дозволить зрозуміти, наскільки ефективні були запропоновані зміни та чи привели вони до покращення в роботі команди та якості обслуговування клієнтів.

Однією з пропозицій може бути впровадження тренінгів з командної роботи та лідерства для персоналу готелю. Ці тренінги допоможуть зміцнити спільні цілі та цінності, підвищити рівень довіри між колегами, вдосконалити навички спілкування та розв'язання конфліктів, що в свою чергу позитивно позначиться на ефективності командної роботи та забезпеченні якісного обслуговування клієнтів.

Іншою пропозицією може бути встановлення системи мотивації та винагород для персоналу. Це може включати бонусну систему, конкурси та інші мотиваційні програми, що стимулюють співробітників до досягнення високих результатів та підвищення ефективності роботи команди.

Також можна запропонувати створення регулярних зустрічей та обговорень з персоналом готелю з метою обговорення поточних проблем та знаходження шляхів їх вирішення. Це дозволить персоналу відчути підтримку та звернутися до керівництва зі своїми ідеями та пропозиціями щодо покращення роботи команди та якості обслуговування клієнтів.

Після проведення опитування серед працівників готелю «Верховель» було проаналізовано, що персонал готелю разом з управлінцями потребують ще декілька тренінгів та систем для покращення ефективності роботи в команді, яка покращить в цілому бренд готелю та його визнання на українському ринку :

- створення правил коректної форми зв'язку, наприклад :
 - Бути ввічливими та доброзичливими з іншими людьми
 - Слухати уважно та не переговорювати співрозмовника
 - Висловлювати свої думки та погляди чітко та ясно
 - Бути конструктивними та пропонувати реалістичні рішення
 - Уникати образ та зневаги до іншої сторони
 - Поважати приватність та конфіденційність інформації
 - Використовувати відповідну мову та стиль спілкування залежно від контексту та аудиторії
 - Після отримання зворотного зв'язку, надати відповідь або реакцію в разі потреби, а також дякувати за комунікацію
- запровадити правила спілкування між підрозділами, що допоможуть підтримувати ефективну роботу та досягати спільних цілей, наприклад :
 - Встановити чіткі зв'язки та комунікаційні ланцюги між підрозділами. Кожен працівник повинен знати, з ким він повинен спілкуватися, якщо виникає питання, що потребує вирішення
 - Використовувати спеціальні засоби спілкування для зв'язку між підрозділами, такі як електронна пошта, месенджери або програми для спільної роботи над проектами
 - Встановити регулярні зустрічі та збори з представниками кожного підрозділу для обговорення питань співпраці та вирішення поточних проблем
 - Заохочувати працівників до взаємодії та обміну інформацією між підрозділами, зокрема за допомогою тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення ефективності комунікації

- Забезпечити взаємну підтримку між підрозділами, наприклад, допомогою вирішення складних питань, які стосуються обслуговування клієнтів
- Запровадити систему взаємного контролю та звітності між підрозділами, щоб забезпечити взаємодію та досягнення спільних цілей
- Забезпечити доступ до інформації та ресурсів між підрозділами, щоб сприяти ефективності співпраці та обслуговування клієнтів
- Створити систему обміну досвідом між підрозділами, щоб забезпечити увесь персонал інформацією, яка зможе полегшити вирішення деяких питань швидше та легше
 - створити план зборів, зустрічей та надихаючих сесій (івентів), план тренінгів та навчання як зовнішнього, так і внутрішнього, а саме :
 - тренінг по зворотному зв'язку між персоналом та управлінцями для усунення непорозумінь та покращення будь-яких систем для більш комфортного перебування на робочому місці – детальніше на рисунку 2.6.

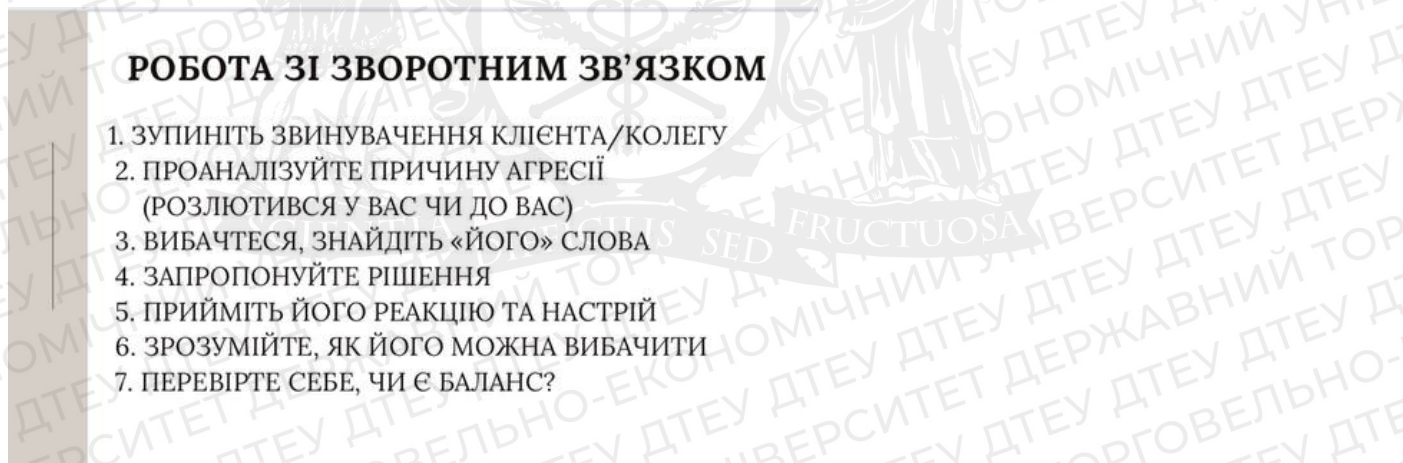


Рис.2.6.Слайд з презентації про свідомий сервіс та зворотний зв'язок

Джерело : слайд з презентації тренінгу експерта по персоналу Оксани Марусич

- тренінг по стандартах сервісу та крокам, за допомогою яких буде сформована єдина система обслуговування кожного гостя, що зменшить рівень конфліктів та поганих відгуків та збільшить прихильність до бренду через високі та якісні стандарти
- тренінг, на якому персонал буде навчатися шукати креативні рішення як зробити гостю приємне, знову ж таки, щоб збільшити прихильність до

бренду та зменшити рівень негативу для працівників – детальніше на рисунку 2.7.



ПРИКЛАД

ЯК ЗАХОПИТИ
ВИПРАВЛЯТИ СВОЇ
ПОМИЛКИ КРЕАТИВНО?

ВЧИТИ СПОСТЕРІГАТИ ЗА
РЕАКЦІЯМИ ГОСТЕЙ ТА
РАДІТИ, ЯКЩО ВИЙШЛО
ЗМІНИТИ СТАВЛЕННЯ!

Рис.2.7.Слайд з презентації про креативне рішення налагодження контакту між клієнтом та працівником

Джерело : слайд з презентації тренінгу експерта по персоналу Оксани Марусич

Важливим показником ефективності запроваджених мір є рівень витрат на ці заходи покращення роботи/комунікації персоналу, детальніше розглядаємо їх у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати готелю «Верховель» на заходи, що вплинуть на ефективність командного менеджменту

Стаття витрат	Вартість (приблизно)	Вартість за рік (приблизно)
Тренінг по зворотному зв'язку	10 000 грн	10 000 грн
Тренінг по стандартах сервісу та кроках	8 000 грн	8 000 грн
Тренінг по креативу	5 000 грн	5 000 грн
Корпоративи (свята)	13 000 грн	26 000 грн

Джерело : побудовано автором

За даними наведеними у таблиці 2.2, де розписані усі статті витрат на потрібні готелю заходи, можна зробити висновок, що найбільшими витратами серед запропонованих варіантів є витрати на дозвілля, тобто корпоративи/вечірки/інші заходи. Серед них планується два корпоративи на рік:

Новий рік та день народження готелю. Найменше коштів витрачається на тренінг по креативу, він потрібен 1 раз на рік, по часу займає не більше 2-3 годин, тому і коштує найменш за всі. А також, оскільки, тренінги мають довгостроковий результат і надалі ці знання потрібно буде просто час від часу підтримувати вже безпосередньо керівництвом, то тренінги по зворотному зв'язку та стандартах сервісу потрібні лише 1 раз на рік. Таким чином стаття витрат з тренінгами є середньою у цій таблиці.

Що це дає? Чітке та зрозуміле бачення для всіх працівників підприємства допомагає у забезпеченні єдності мети та спрямованості всіх зусиль на досягнення спільних цілей. Це може позитивно вплинути на ефективність та продуктивність роботи, зменшити кількість конфліктів і покращити співпрацю між різними підрозділами. Всі працівники будуть знати, які цілі повинні бути досягнуті та як їх можна досягнути спільними зусиллями. Це також сприятиме створенню позитивної корпоративної культури та залученню нових талантів, які прагнуть бути частинами компанії з чіткою місією та візією.

Що зміниться?

- відношення
- підвищиться лояльність
- зміниться настрій та уважність - це вплине на ефективність співробітника

Якщо всі працівники розуміють, що для чого вони працюють, то це може сприяти поліпшенню відносин між працівниками та підвищенню їх лояльності до готелю. Як результат, можливо спостерігати зміну настрою та більшу уважність працівників, що в свою чергу може вплинути на їх ефективність та якість обслуговування гостей.

Готельна галузь є однією з найбільш важливих галузей економіки країни, яка має значний вплив на соціально-економічний розвиток України. Сьогодні готельні комплекси відіграють важливу роль у підтримці розвитку туризму, зокрема, приваблюючи іноземних туристів до країни. У таких умовах, підприємства готельної галузі не можуть ігнорувати важливість своєї ролі в

розвитку галузі та повинні забезпечувати найвищі стандарти обслуговування та гостинності.

Одним з ключових чинників, які впливають на ефективність готельної компанії є підтримка корпоративного духу та розуміння цінності для персоналу. Коли кожен співробітник розуміє, що його робота важлива, тоді він відчуває себе більш впевненим у своїх здібностях та може надавати кращу обслуговування гостям. Таким чином, корпоративний дух впливає на атмосферу в готелі, створюючи особливе місце, яке приваблює гостей до себе. Це впливає на лояльність гостя до готелю та може позитивно вплинути на прибутковість підприємства. Крім того, позитивний досвід взаємодії з персоналом готелю може стати фактором, що спонукає гостей залишатись в цьому готелі при наступних візитах, що забезпечує постійний потік клієнтів та стабільну прибутковість.

Набуті співробітниками навички та досвід, також можуть допомогти в розвитку готельної сфери в цілому. Якщо персонал готелю навчається та здобуває досвід у процесі роботи, то це може стати основою для подальшого підвищення рівня обслуговування в готельній сфері. Це може включати в себе вдосконалення послуг, які надаються готелями, використання нових технологій та удосконалення процесів роботи. Крім того, важливою складовою успіху готельної компанії є підвищення рівня уважності до гостей та їхніх потреб. Коли співробітники звертають увагу на дрібниці та намагаються зробити щось приємне для гостя, тоді він відчуває себе важливим та задоволеним відвідуванням готелю.

Отже, можна стверджувати, що змінюючи співвідношення між працівниками та зміцнюючи їх зв'язок з метою досягнення спільної мети, можна створити позитивний клімат в готелі та підвищити якість обслуговування.

Як «наш бізнес» може впливати на розвиток в сфері гостинності в Україні? Через розуміння та реалізацію своєї місії. Якщо учасники команди розуміють, як їх робота впливає на розвиток сфери гостинності, вони можуть бути більш мотивовані та працездатні. Наприклад, якщо готель ставить перед собою завдання створювати найкращі умови для відпочинку своїх гостей, це повинно бути чітко передано кожному працівнику. Якщо вони розуміють, що їх робота

допомагає створювати найкращі враження та забезпечує задоволення гостей, вони будуть працювати більш відповідально та з великою увагою до деталей. Це може підвищити якість обслуговування, збільшити лояльність гостей до готелю та згодом збільшити дохід підприємства. Крім того, таке розуміння та реалізація місії готелю може стати прикладом для інших підприємств в галузі та допомогти збільшити рівень якості обслуговування в цілому.

Отже, якщо кожен працівник розуміє, як його робота впливає на розвиток сфери гостинності в цілому, це може підвищити корпоративний дух, створити особливу атмосферу та збільшити лояльність гостей до готелю, що в свою чергу допоможе підвищити дохід бізнесу та позитивно впливати на розвиток галузі в цілому. Важливим визначним важелем для того, щоб впровадити усі мотиваційні, навчальні та розважальні заходи для персоналу є прогноз діяльності готелю за його економічними показниками, що детальніше ми розглянули у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Економічний прогноз діяльності для готелю «Верховель» після впровадження запропонованої програми

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 24/23	Абс. відхилення 25/24
Чистий дохід	29752,6	35703,1	49984,4	5950,5	14281,3
Валовий прибуток	4426,9	5312,2	7437,0	885,3	2124,8
Витрати	2 122,9	25122,9	51122,9	23000	26000

Джерело : побудовано автором

Відповідно даним, наведеним у таблиці 2.3, можна побачити, що дохід та валовий прибуток збільшилися та у порівнянні з іншими роками (таблиця 1.3) відхилення за цими показниками також збільшилось. За рахунок, того, що впровадження цифрового маркетингу потребує значних витрат, то витрати також збільшились, але и стаття витрат також збільшилася, тому що для поліпшення комунікації та розуміння між співробітниками було запропоновано трохи дорогі рішення, але ефективні.

ВИСНОВКИ

1. Командний менеджмент готельного суб'єкта - це процес управління командою співробітників готелю з метою досягнення спільної мети - надання високоякісних готельних послуг гостям. Командний менеджмент включає в себе формування команди, її мотивацію, розподіл обов'язків та відповідальності між членами команди, забезпечення ефективної комунікації та співпраці між співробітниками, вирішення конфліктів, підвищення рівня професійної компетентності та т.д.

2. Ефективний командний менеджмент дозволяє готельному суб'єкту бути більш конкурентоспроможним на ринку готельних послуг, забезпечити задоволеність клієнтів та підвищити рівень прибутковості. Одним з ключових аспектів командного менеджменту є здатність лідера команди зберігати високий рівень мотивації серед співробітників та створювати сприятливий робочий клімат, де кожен з членів команди може реалізувати свій потенціал та внести свій внесок у спільну справу.

3. Важливо також забезпечити систему постійного вдосконалення професійної кваліфікації співробітників, щоб вони були здатні ефективно виконувати свої завдання та задачі, а також вирішувати виникаючі проблеми. Усі ці аспекти взаємодіють між собою та сприяють досягненню мети готельного суб'єкта - надання якісних готельних послуг та задоволення потреб клієнтів.

4. Ефективний командний менеджмент має прямий вплив на роботу в готелі, його прибутковість та відгуки клієнтів через такі аспекти :

- покращення якості обслуговування : ефективний командний менеджмент сприяє покращенню якості обслуговування гостей готелю; коли члени команди працюють разом та діляться інформацією, вони можуть ефективно вирішувати проблеми, які виникають під час роботи. Це може призвести до покращення рівня задоволеності клієнтів та їх бажання повернутися знову в цей готель;
- підвищення продуктивності : ефективний командний менеджмент може також сприяти підвищенню продуктивності команди; коли кожен з членів

команди знає свої обов'язки та відповідальності, робота виконується швидше та ефективніше, це може зменшити витрати на оплату праці та збільшити прибутковість готелю

- покращення репутації : якісне обслуговування та згуртована команда можуть призвести до покращення репутації готелю; гості будуть раді рекомендувати готель своїм знайомим та родичам, що збільшить кількість клієнтів та прибутковість готелю
- зменшення поганих відгуків та скарг : ефективний командний менеджмент може допомогти зменшити кількість зворотних зв'язків та скарг від гостей готелю; якщо всі члени команди працюють разом та ефективно вирішують проблеми, це може запобігти скаргам та втраті довіри гостей до готелю

5. Досліджуваним готельним суб'єктом є готель «Верховель», який знаходиться в с.Верховина на заході України. Готель пропонує зручне розташування в горах та відпочинок на свіжому повітрі з прекрасним краєвидом на гори. У готелі «Верховель» проводилось дослідження теми командного менеджменту. Для цього було проведено анкетування співробітників готелю з метою визначення їх задоволеності роботою та ступеня згуртованості команди. Було виявлено проблеми з комунікацією та розподілом обов'язків між членами команди, а також недостатню компетентність деяких працівників.

6. Для поліпшення ефективності командного менеджменту в готелі було запропоновано проведення тренінгів з комунікації, лідерства та розподілу обов'язків. Також було відзначено необхідність забезпечення системи постійного підвищення кваліфікації працівників з недостатньою компетентністю. У результаті впровадження запропонованих заходів в готелі «Верховель» має бути покращення рівня задоволеності співробітників та ефективності командного менеджменту. Клієнти готелю почнуть залишати більше позитивних відгуків, що дасть можливість підвищити репутацію готелю та збільшити прибутковість. На сьогоднішній день проведення тренінгів та психологічних сесій для співробітників готелю стає все більш популярним. Це пов'язано з тим, що готельний бізнес є галуззю, де взаємодія з клієнтами та комунікація з колегами є надзвичайно важливою. Тренінги та психологічні сесії можуть бути спрямовані

на покращення комунікації між співробітниками готелю, збільшення рівня зворотного зв'язку та розуміння важливості надання якісного сервісу. Також ці заходи можуть допомогти вирішувати питання, пов'язані з гостинністю та конфліктністю, що можуть виникати в процесі роботи. Важливим аспектом проведення тренінгів та психологічних сесій є їх індивідуальний підхід до кожного співробітника та адаптація до конкретних потреб команди. Такі заходи можуть допомогти створити сприятливий робочий клімат, збільшити рівень мотивації та підвищити ефективність роботи команди. Загалом, проведення тренінгів та психологічних сесій для співробітників готелю може допомогти покращити якість обслуговування та забезпечити задоволення клієнтів. Окрім того, це може дати можливість підвищити прибутковість готелю та зміцнити його репутацію на ринку готельних послуг.

7. Для поліпшення ефективності командного менеджменту в готелі Верховель було запропоновано проведення тренінгів з покращення зворотного зв'язку у команді, пошуку шляхів креативних рішень проблем. Окрім цього, буде забезпечено регулярну взаємодію між різними підрозділами готелю та встановлені чіткі процедури та відповідальності для кожного співробітника. Такі заходи допоможуть забезпечити підвищення ефективності командного менеджменту в готелі Верховель та покращити задоволеність співробітників своєю роботою та колективом.

8. Отже, ефективний командний менеджмент може позитивно впливати на роботу готелю, його прибутковість та репутацію. Проведення тренінгів та психологічних сесій для співробітників готелю є ефективним способом покращення комунікації, зворотного зв'язку, розуміння сервісу та вирішення конфліктів. Ці заходи можуть сприяти створенню сприятливого робочого клімату, збільшенню мотивації та підвищенню ефективності роботи команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестуля О.О. / Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб / – Полтава: ПУЕТ, 2016
2. Блог АгроКебети / Національний університет біоресурсів і природокористування / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>
3. Товариство Червоного Хреста в Україні / «Робота в команді» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://en.ppt-online.org/237410>
4. Нестуля О.О. / Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / -2013
5. Карамушка Л.М. / Технологія формування управлінської команди освітньої організації / -2008
6. Бездітко А.В. / Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації / Педагогіка і психологія / -2012, вип. 18, т. 20, № 9/1
7. John Whitmore / Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition/ -2009
8. Бudyкo, М.І., Трубачова, І.Г. / Коучинг у системі управління персоналом / -Київ, КНЕУ, 2019
9. Oakland, J.S. / Total Quality Management: text with cases. Butterworth-Heinemann / -2003
10. InterContinental Hotels Group / «InterContinental Hotels Group Launches Talent Development Programme for Next Generation of Leaders» / -2016
11. Офіційний сайт готелю «Верховель» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.verhovel.com.ua/>
12. Нормативні документи готельного підприємства / Організаційна структура управління готелю «Верховель» / -2013
13. Інтернет-джерело / Планування організаційної діяльності готелю / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://buklib.net/books/26939/>

14. Нормативні документи готельного підприємства / Фінансова звітність готелю «Верховель» за 2019-2021 роки / -2021
15. Роглев Х.Й. / Основи готельного менеджменту / Глава 9. Фінансовий менеджмент готелю / -2005
16. Нормативні документи готельного підприємства / Оцінка показників динаміки виробничо-господарської діяльності готелю «Верховель» за 2019-2021 роки / -2021
17. Маслов Є.В. / Управління персоналом підприємства / -2003 - 410 с.
18. Mounir A. Ajam. / Project Management Templates / -2014 – 76 с.
19. Волков В. / Вісник менеджменту готелю №3 / «Система комунікації в готельному менеджменті» / -2020
20. O’Fallon M. J., Rutherford D. G. / Hotel management and operations / -2011
21. Walker J.R. / Introduction to Hospitality Management / -2016
22. Карнацький О. / Цінності в бізнесі: Як створити корпоративну культуру, що працює / -2020
23. Тарасенко Л. / Управління персоналом готельного господарства: навчальний посібник / Київ: КНУ імені Тараса Шевченка / -2018
24. Богачов С. / Мистецтво керувати командою / Київ: Видавництво "Талком" / -2011
25. Інтернет-джерело / «Conscious Service: How to Improve the Guest Experience» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.hotelnewsresource.com;
26. International Tourism Magazine / «Сервіс: 10 порад готельєрам від бізнес-тренера» / -2019
27. Мурашко М.І. / Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / -2002. – 311 с.



ДОДАТКИ

Опитування задоволення співробітників готелю Верховель

Опис форми

На скільки Ви задоволені своєю роботою? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Ви задоволені системою мотивації праці? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Ви вважаєте часто виникають конфлікти в колективі? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Ви задоволені стилем керівництва на підприємстві? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Ви задоволені своїм робочим місцем? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Ви задоволені заробітною платою? *

- 1 2 3 4 5
-

На скільки Вам комфортно знаходитися у колективі під час робочого процесу? *

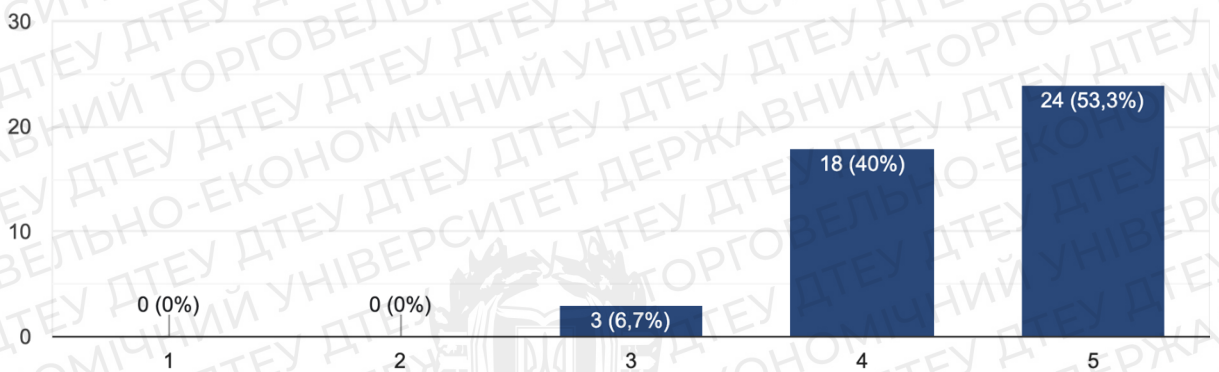
- 1 2 3 4 5
-

На скільки Вам потрібна психологічна підтримка під час військового стану? *

- 1 2 3 4 5
-

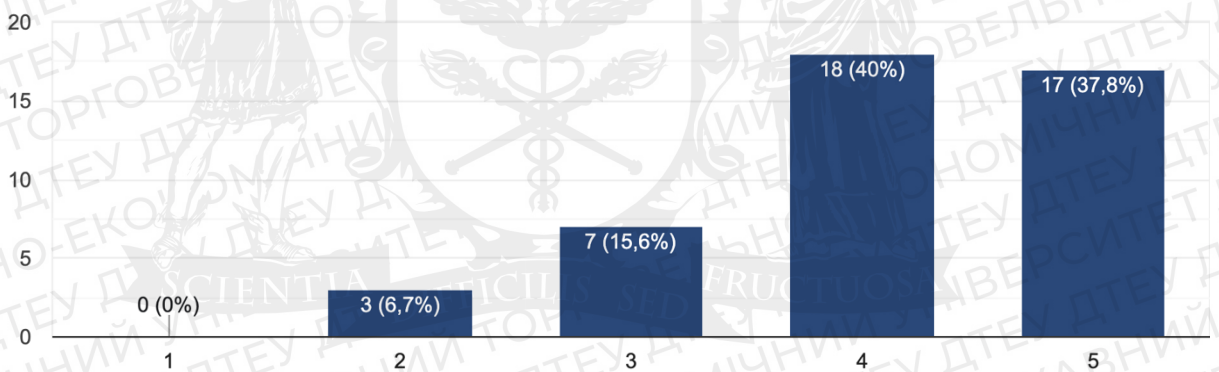
На скільки Ви задоволені своєю роботою?

45 відповідей



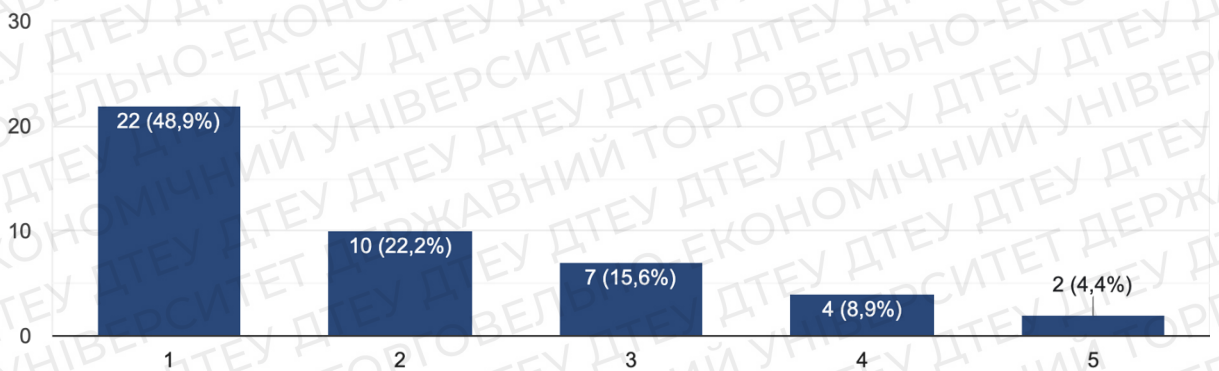
На скільки Ви задоволені системою мотивації праці?

45 відповідей



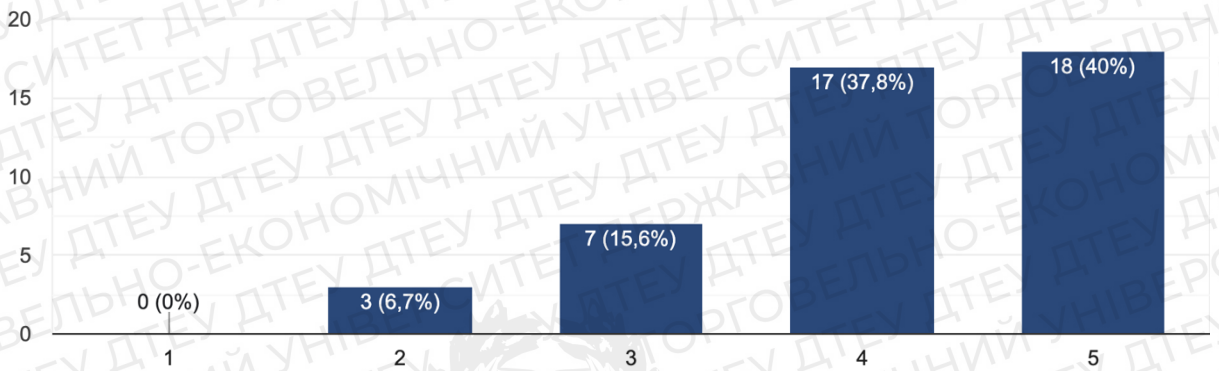
На скільки Ви вважаєте часто виникають конфлікти в колективі?

45 відповідей



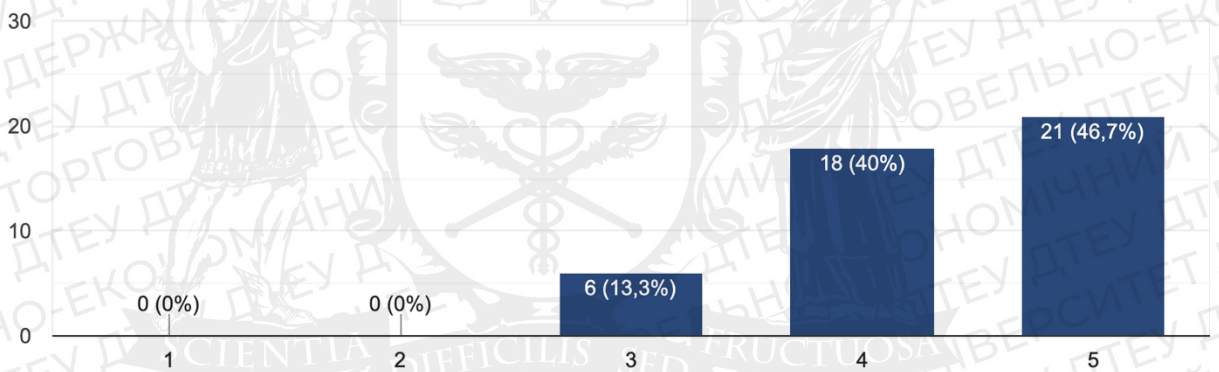
На скільки Ви задоволені стилем керівництва на підприємстві?

45 відповідей



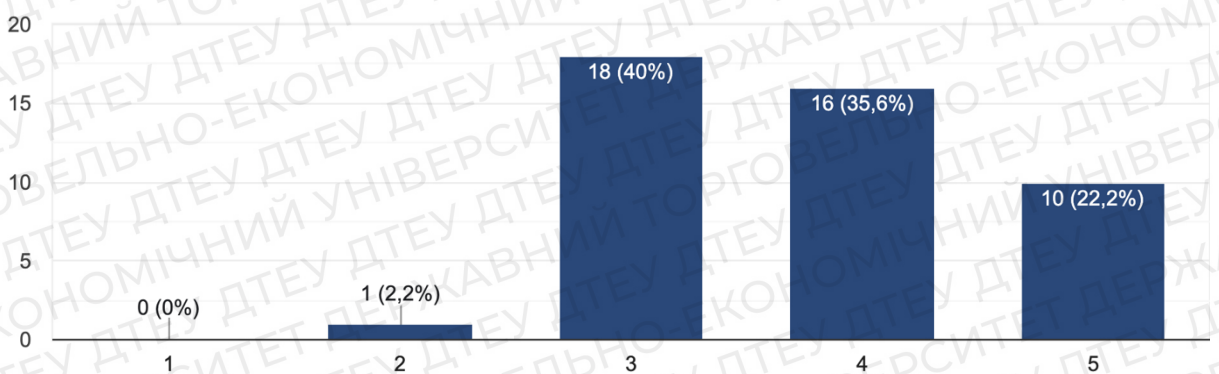
На скільки Ви задоволені своїм робочим місцем?

45 відповідей



На скільки Ви задоволені заробітною платою?

45 відповідей



На скільки Вам комфортно знаходитися у колективі під час робочого процесу?

45 відповідей



На скільки Вам потрібна психологічна підтримка під час військового стану?

45 відповідей

