

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 2  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

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

*підпис студента*

*підпис керівника*

*підпис гаранта*

Даценко Анастасії  
Віталіївни

Романчук Людмила  
Дмитрівна

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

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 студентці

*ДАЦЕНКО АНАСТАСІЇ ВІТАЛІЇВНІ*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: система менеджменту готелю «Adagio Kyiv Beresteiska» у м. Києві.

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

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

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

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

*Об'єкт дослідження* – процес удосконалення системи менеджменту готелю «Adagio Kyiv Beresteiska» у м. Києві.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади щодо удосконалення системи менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження готелю

1.2. Діагностика системи менеджменту готелю

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту готелю

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

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.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Романчук Л.Д.  
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студенткою Анастасією Даценко виконана випускна кваліфікаційна робота на тему: Система менеджменту готелю «Adagio Kyiv Beresteiska» у м. Києві у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані практичні та методичні основи удосконалення системи менеджменту суб'єкту готельного бізнесу.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження методичних та практичних засад розвитку системи менеджменту суб'єкта готельного бізнесу, обґрунтовані пропозиції по удосконаленню.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.*

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

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Даценко А.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«    » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Аналітичні основи дослідження готелю</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Діагностика системи менеджменту готелю</b> .....	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту готелю</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4. Соціально-економічний ефект впровадження</b> .....	<b>29</b>
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>36</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>38</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>43</b>

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

**Актуальність:** управління будь-яким підприємством – це складна структура, що має багато аспектів, розгалужень та потребує правильного збалансованого складання для ефективної операційної діяльності всього підприємства. Готельні підприємства мають додаткову особливість – надання послуг, адже послуга є специфічним та більш складним товаром, що більшою мірою залежить від людського фактора і яку важко стандартизувати.

Тому ефективне управління готелями є надзвичайно важливою складовою успішної діяльності. Окрім того, на сьогоднішній день ринок готельних послуг в Україні був змушений звужитися через війну і значне зниження попиту на готельні послуги, тому виживання в умовах конкуренції потребує чіткого керування.

**Мета:** дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Для поставлення заданої мети необхідно виконати ряд **завдань:**

- розглянути структуру готелю;
- проаналізувати систему управління;
- визначити неефективні ланки у структурі;
- розглянути шляхи усунення неефективних елементів.

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення системи менеджменту готелю «Adagio Kyiv Berestejska» у м. Києві.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади щодо удосконалення системи менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних

та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність готелю «Adagio Kyiv Beresteiska» у м.Києві та матеріали з соціальних мереж закладу.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для вдосконалення організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 47стор., на яких представлено 7 таблиць та 9 рисунків.





## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ

### 1.1. Аналітичні основи дослідження готелю

Готель «Adagio Kyiv Beresteiska» - частина мережі Accor. Це французька мережа готелів, що складається з багатьох різних брендів (Додаток А). Усі бренди поділено на 5 категорій, залежності від широти наданих послуг та рівня обслуговування. Розглянемо детальніше структуру мережі Accor у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура мережі Accor

Категорія	Назва готелю	Характеристика
Luxury	Raffles	128 років існування бренду, переважно екзотичні місця з гарною природою, або історичні будівлі, старі маєтки.
	Orient Express	140 років існування, комфортні готельні номери у потязі.
	Faena	Готелі, що створюються на основі локальної культури відповідної місцевості.
	Banyan Tree	Спа-готелі у природній місцевості.
	Sofitel Legend	Класичний готельний стиль.
	Fairmont Hotels & Resorts	Готелі, що розташовуються переважно біля пам'яток культури та архітектури
	EMBLEMS	Готелі у розкішному бароково-емпіричному стилі.
	Sofitel	Перший французький готель у Luxury-сегменті, що став міжнародною мережею та представлений на сьогодні у 40 країнах 120-ма готелями.
	Rixos Hotels	Курортні готелі, що базуються на турецьких традиціях гостинності.
	Onefinestay	Розкішні будинки, фактично надання в оренду цілих будинків, маєтків, вілл тощо.
Premium	Mantis	Розташовуються у тихих природних з місцях за принципом «єднання з природою».
	MGallery Hotel Collection	Мережа butik-готелів, кожен з яких має власний дизайнерський стиль.
	Art Series	Butik-готелі, дизайн яких створено австралійськими художниками у їхніх фірмових стилях.
	Pullman Hotels & Resorts	Готелі, орієнтовані на бізнес-мандрівників з усім необхідним обладнанням та послугами.
	Swissôtel Hotels & Resorts	Готелі, створені у стилі швейцарських традицій гостинності.

	Angsana	Курортні спа-готелі, що розташовані у природних місцях.
	Mövenpick	Курортні готелі, використовують кактивно місцеву кухню та культуру.
	Grand Mercure	Готелі, орієнтовані на місцеву культуру, розташовані у Азії, Тихоокеанському регіоні, Латинській Америці.
	Peppers	Курортні готелі Австралії, Нової Зеландії та Індонезії.
	The Sebel Town House	Готелі у сучасному модерному стилі.
	Adagio premium	Сучасні елітні-апартаменти у великих містах світу.
	Thalassa sea & spa	Спа-готелі, розташовані на морських курортах.
Midscale	Handwritten Collection	Арт-готелі, орієнтовані на надання унікального дизайну.
	Mantra	Курортні готелі.
	Novotel	Сучасні готелі у стилі «casual».
	Mercure	Бізнес-готелі, що розташовуються, переважно, у міських локаціях, біля офісів.
	Adagio	Сучасні апартаменти.
Economy	Breakfree	Сімейні готелі доступного сегменту.
	ibis	Міські готелі у доступному ціновому сегменті.
	ibis Styles	Міські готелі з різними унікальними стильовими концепціями.
	Adagio access	Невеликі апартаменти економ-класу.
	Greet	Комфортабельні затишні готелі.
	ibis Budget	Економ-готелі з базовими послугами.
	hotelF1	Мотелі, що розташовані у Франції та передбачені для обслуговування подорожуючих автотранспортом.
Lifestyle by Ennismore	21c Museum Hotels	Бутік-готелі з сильною мистецькою концепцією.
	25hours Hotel	Бутік-готелі з персональним дизайном.
	Delano	Розкішні бутік-готелі.
	HYDE	Бутік-готелі.
	JO&JOE	Сучасні хостели.
	Mama Shelter	Простір для молоді, з різними атракціями та можливостями для комунікації.
	Mondrian	Готелі з креативними просторами.
	Morgan Originals	Сучасні дизайнерські готелі.
	SLS	Розкішні готелі у стилі сучасного мистецтва.
	SO/	Арт-готелі, дизайн натхненний індустрією моди.
	The Hoxton	Готелі у «casual» стилі.
	TRIBE	Наймолодший бренд, заснований у Австралії у 2017-му році, надає послуги дизайнерських готелів за відносно доступними цінами.

Готелі бренду «Adagio» відносяться до середнього класу. Є також Adagio premium, виділений у окремий бренд, що надає послуги у сегменті

«преміум», проте «Adagio» у Києві відноситься саме до класичного бренду апартаментів, що функціонує за відповідними стандартами.

Готель «Adagio Kyiv Beresteiska» знаходиться у Києві за адресою проспект Берестейський, 55А. Це новий апарт-готель, що був відкритий у грудні 2022-го року. Будівля розділена між «Adagio» та «Ibis», що ще перебуває у процесі завершення ремонтних та будівельних робіт та планується бути відкритим наприкінці 2023-го року. Обидва готелі є частиною французькою мережі «Accor». Окрім даних підприємств у Києві до цієї мережі також належать два «Ібіси» на м.Університет та м.Вокзальна, що функціонують з 2011-го та 2018-го років відповідно. Також до цієї мережі належать Mercure Congress і Fairmont Grand у Києві, Ibis Styles, Ibis Center та бутик-готель Gruner у Львові і MGallery в Одесі.

«Adagio Kyiv Beresteiska» є апарт-готелем, усі номери оснащені кухнею, столовим приладдям. Душова кімната має усі необхідні засоби гігієни, декілька видів рушників, а номери оснащені холодильником, пічкою, системою кондиціонування та іншою дрібною побутовою технікою.

У готелі наявний фітнес-зал, що працює 24/7, лобі з невеличкою крамницею напоїв та снєків, також бібліотека, де гості можуть взяти на період проживання книги українською, англійською, німецькою, французькою, польською, іспанською та італійською мовами, а також настільні ігри, додаткові дрібні речі (вазу для квітів, наприклад).

Наявна також пральня самообслуговування з пральними машинами та сушарками, де гості можуть самостійно випрати та висушити свої речі. Також є послуга хімчистки, проте на аутсорсингу з компанією-партнером «Пральний Дім». Паркінг є наземний вздовж будівлі готелю (безкоштовний) та підземний (за додаткову плату).

Ресторан та бар «74 Urban Food» знаходиться у сусідньому «Ibis», проте він розрахований на обслуговування обидвох готелів. Організовує сніданки за системою «шведський стіл» з 7:00 до 11:00 щодня, працює до 22:00, бар відкритий з 11:00 до 22:00. Щочетверга та щоп'яниці відбуваються

вечори живої музики, де виступають запрошені музиканти та співаки на спеціально об'лаштованій сцені. Окрім того, ресторан надає послуги комплексного ланчу за попередньою домовленістю, зокрема не тільки гостям готелю, а найчастіше для працівників сусідніх офісів. Це дає змогу заповнити завантаженість ресторану у непопулярні для туристів і гостей готелю денні години в будні дні, таким чином вирівнюються обсяги виробництва та потужності кухні, а ресторан не знаходиться у стані «простою».

Загальна кількість номерів – 105. Номери розраховані на довге проживання. Сегмент споживачів даного готельного підприємства – гості, що планують довге перебування, зокрема у відрядженнях, тому при продажів готельних послуг відділ продажу орієнтований на укладення контрактів з компаніями та підприємствами, для роботи яких необхідна ротація персоналу, відповідно, довге тимчасове проживання у місті. Значну частину складають міжнародні організації та фонди, відділення преси, що мають місії в Україні. Частково високий попит на саме таку категорію зумовив відкриття готелю під час війни, для забезпечення проживання даних типів гостей.

Різновид готельної пропозиції представлено у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Пропозиції готелю «Adagio Kyiv Veresteiska, м. Київ

Назва	Площа	Характеристика	Класифікація	Тип ліжка	К-ть
Загальна кількість 105					
CA2D	26	1-кімнатний номер з кухнею	Студіо	1 двоспальне ліжко	29
CA2T	27	1-кімнатний номер з кухнею	Студіо	2 односпальні	22
ACC	29	2-кімнатний номер (спальня+вітальня) з кухнею	Апартаменти	1 двоспальне ліжко	16
ATC	35	2-кімнатний номер (спальня+вітальня) з кухнею	Апартаменти	2 односпальні	25
AP2	50	3-кімнатний номер (2 спальні+вітальня) з кухнею	Апартаменти	1 одоспальне ліжко та 2 односпальні	13

Житлові номери розташовані з 3-го по 12-й поверх. 1 поверх –

рецепція, лобі, фітнес-зал, багажна кімната, 2-й поверх – технічний, 3-й поверх – офісні приміщення та житлові номери, 13-й поверх – технічний.

Усі апартаменти нумеруються 3 або 4-ма цифрами, де останні дві – номер кімнати на поверсі, 1 цифра, або перші дві – номер поверху (наприклад, 907 – 9 поверх, 7-й номер; 1011 – 10-й поверх, 11-й номер). Також у готелі є 4 номери з панорамними вікнами – 808,908,1008 та 1108 (усі категорії Студіо). У табл. 1.3 наведено розподіл номерів відповідно до сторони готелю.

Таблиця 1.3

Розподіл номерів готелю «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ

Номер	Сторона
1-2	Житловий комплекс
3-8	Проспект Берестейський
9-10	Житловий комплекс
11	З 4-го по 8-й поверхи включно – метро «Шулявська»; з 9-го по 11-й – житловий комплекс
12	Метро «Шулявська»
13-14	«Ibis»

План поверхів (3-го та 8-го) представлений у Додатку Б.

Пересування у готелі здійснюється за допомогою картки-ключа, яким активується ліфт, відкриваються двері у номер, фітнес-зал, багажним відділення, а також активується електроенергія у номері і вхід на паркінг (Додаток В).

У випадку повітряної тривоги автоматично спрацює сповіщення двічі – українською та англійською мовами. У кожному номері та публічних приміщеннях. Укриття знаходиться на підземному паркінгу, під час повітряної тривоги система відкриття дверей за картками відключається, щоб будь-який гість міг зайти в укриття за необхідністю. Готель закривається на період комендантської години (станом на травень 2023-го з 00:00 до 05:00). Якщо тривога під час комендантської години, то охорона відкриває усі двері та допомагає гостям прямувати до укриття. Проте, готель не змушує гостей спускатися в укриття, на вибір та під відповідальність кожного гостя. При заселенні кожен гість ознайомлюється з інформацією щодо воєнного стану в

Україні та підписується, засвідчує, що розуміє усі ризики та бере відповідальність за своє життя на себе, зокрема дії під час повітряних тривог. Дані картки зберігаються впродовж всього терміну проживання гостя, потім у архіві протягом року (Додаток Г).

Принцип обслуговування – «stay at home». Девіз усього бренду «Adagio» - «Stay, Live, Enjoy». Кольори бренду – червоний та білий. Приклад брендингу представлено у Додатку Д. Головна ідея – створення «домашнього» простору для гостей, адже більшість проживає у готелі довгий час. Тому при обслуговуванні використовуються більш вільне та неофіційне спілкування (офіційне за стандартами лише при заселенні), щоб гості почувалися себе більш невимушено, а готель був «домом». Форма персоналу: сірий костюм, блакитна сорочка та білі кросівки. Бейдж з іменем та прапорами, що означають мови, якими даний працівник володіє. Також поруч розміщується один або два значка з символами, що означають інтереси цього працівника (музика, подорожі, природа, кіно, музика, спорт тощо). Це використовується для налагодження контакту з гостями. Наприклад, гість бачить, що працівник цікавиться спортом та може обговорити останні матчі футбольного клубу, або фільми, або запитати поради у відповідній сфері. Це створює систему комунікацій між гостями та персоналом і покращує основну ідею невимушеності та «домашнього перебування» у готелі. Приклад форми наданий у Додатку Д. Також вітається часті small-talking з гостями.

Окремим важливим елементом комунікації з гостями є подарунки, що у мережі Ассог називаються «спарклями» («sparkls») – це рандомні прояви уваги до гостя, може бути у формі організації привітання зі святом, чи подарунку від шоколадки, до цілої вечірки. Найчастіше організовуються готелем для гостей, що є членами програми лояльності «ALL», зокрема на свята, визначні дати, проте може бути також організовано будь-якому гостю. Усі такі прояви уваги звітуються на міжнародній спільній платформі Ассог, де кожен працівник з будь-якого готелю світу може подивитися та оцінити. Також такі акції проводяться поміж працівників готелів.

Мережа Accor має власну програму лояльності «ALL» - Accor Live Limitless. Раніше вона мала три рівні та було доволі децентралізованою, проте у 2020-му році відбувся ребрендинг та об'єднання в єдину систему «ALL» для всіх брендів та готелів по всьому світу. Також відкоригувався основний принцип отримання балів: якщо раніше бали нараховувалися у залежності від кількості проведених ночей у готелі, то тепер додалася система нарахування у залежності від кількості витрачених грошей. Наприклад, один гість проводить 3 ночі готелі, не користуючись додатковими послугами з вартістю номеру 10 умовних одиниць за ніч, у сумі витрачаючи 30 у.о. за проживання. У той самий час інший гість проживає одну ніч у такій самій категорії номеру, витрачаючи також кошти на додаткові послуги, наприклад, 10 у.о., на ресторан 15 у.о., паркінгу 5 у.о., у сумі витративши за короткий період проживання 40 у.о., тобто готель заробив з цього гостя більше прибутку, а на додачу інші дві ночі номер 2-го гостя був також проданий іншим гостям, у висновку готель отримав більше коштів завдяки цьому. Але за старою системою, 1-му гостю нараховувалося утричі більше балів, ніж другому. Тому систему було змінено і тепер нарахування балів прямо пропорційне сумі витрачених коштів у еквіваленті валюти Євро. Витрата бонусів також у перерахунку з наявних балів на Євро, що можна витратити у готелях. Перехід від одного рівня до іншого відбувається або за досягненням певної суми, що була витрачена у готелях мережі або по досягненню певної кількості ночей. Окрім того, більш диверсифікованою стала і система нарахування ночей, що тепер залежить від шкали брендів. Вищі рівні, де представлені дорожчі готелі потребують меншої кількості ночей, проведених у готелях, аніж бюджетні бренди з тієї ж таки причини, що вартість одної ночі у «Fairmont» у рази дорожче, аніж у «Ibis», відповідно, нараховується у іншому співвідношенні грошей до балів. Також впроваджено єдиний додаток для легшого керування, а самі картки переходять лише у віртуальний формат. Схематично та візуально система лояльності представлена у Додатку Е.

Система лояльності має 6 рівнів: 5+1 - 5 основних, що гість отримує сходинок за сходиною у залежності від кількості витрачених коштів чи проведених ночей, а останній рівень – це іменні картки, що видаються виключно за запрошенням від головного офісу Ассор. Усього таких карток існує 300 на сьогоднішній день. Передостаннього рівня – 5 тис. Інші картки – без обмежень. Всього станом на травень 2023-го року вже долучено 1,2 млн користувачів програми лояльності «ALL». Розглянемо усі рівні лояльності у табл.1.4.

Таблиця 1.4

### Програма лояльності «ALL» готелю «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ

Рівень	Назва	Умови отримання	Бенефіти, що отримує гість
A1	Classic	Реєстрація	-Знижки при умові бронювання через сайт, або додаток (зазвичай 10%, проте може варіюватися від бренду та категорії номеру)
A2	Silver	Від 10 ночей або 2000 балів (приблизно 800 Євро)	-Усі попередні переваги; -Welcome drink (картка, яку можна обміняти у барі на ряд напоїв); -Пріоритетне заселення; -Безкоштовний пізній виїзд.
A3	Gold	Від 30 ночей або 7000 балів (приблизно 2800 Євро)	-Усі попередні переваги; -Гарантійна наявність номеру (якщо у готелі зовсім немає номерів, то за рахунок готелю перевезення у будь-який інший сусідній готель мережі); -автоматичне безкоштовне підвищення категорії +1; -Безкоштовний пізній заїзд або ранній виїзд.
A4	Platinum	Від 60 ночей або 14000 балів (приблизно 5600 Євро)	-Усі попередні переваги; -Додаткові безкоштовні ночі; -Доступ до ексклюзивних зон бару/лаунжу (за наявності таких у готелі); -Преміум швидкісний доступ до Wi-Fi (за наявності).
A5	Diamond	26000 балів (приблизно 10400 Євро)	-Усі попередні переваги; -Безкоштовні сніданки у вихідні; -Безкоштовні доступи у Спа та Ресторан; -Можливість безкоштовно подарувати «Золоту картку» (A3) будь-якій особі на вибір гостя.
A6	Limitless	За запрошенням	-Усі попередні переваги; -Надається персональний секретар на весь період проживання.

Як бачимо, що система лояльності доволі диверсифікована та



різноманітна.

Як працює використання балів. Обмінюються 2000 бонусних балів на 40 євро від рахунку гостя, які можна використати як оплату за проживання повністю, або частину. Наприклад, щоб заплатити за проживання в 50 євро, можна використати 2000 бонусних балів і додатково доплатити 10 євро. Загальна сума (включаючи податки) бронювання має бути більшою або дорівнювати конвертованим бонусним балам.

Використовуються бонусні бали для бронювань на таких сайтах: all.accor.com, sofitel.com, pullmanhotels.com, mgallery.com, novotel.co, mercure.com, ibis.com, adagio.com, all.accor.com, через телефонну службу бронювання Accor або забронювавши номер безпосередньо в готелі Accor, надавши номер свого номеру лояльності. За винятком готелів Raffles, SLS, Orient Express, Banyan Tree, Delano, The House of Originals, Rixos, Fairmont, Mantis, Mövenpick, Swissôtel, Angsana, Peppers, Art Series, 25hours, Mondrian, Cassia, Hyde, Mantra, Mama Shelter, Tribe, Breakfree і Greet, які не дозволяють бронювати за бали.

Цінова політика керується та встановлюється відповідно до системи Accor. Ціни станом на травень 2023-го року представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Цінова політика готелю «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ»

Послуга	Ціна
Студіо (CA2D/ CA2T)	2461грн/доба
Апартаменти з 1-ю спальнею (ACC/ ATC)	3461грн/доба
Апартаменти з 2-ма спальнями (AP2)	4461грн/доба
Додаткове спальне місце (софа)	
Сніданок	360грн/особа
Ранній заїзд/пізній виїзд	860грн
Розміщення з тваринами	500грн/усе проживання
Паркінг	200грн/доба
Пральня+сушарка (2 монети для активації техніки+капсула з гелем для прання)	250грн/набір

Ціна номеру не міняється у залежності від кількості людей (1 чи дві), лише додається 1 чи два туристичні збори (міський податок), що на 2023-й рік затверджений для громадян України 26,80 грн/особа/доба, для іноземців –

67 грн/особа/доба.

Усі готелі мережі Ассог мають складну систему цінової політики. Вона формується у залежності від попиту, довжини проживання, терміну бронювання та інших факторів. Базою є тарифна сітка рецепції, від якої у відсотковому співвідношенні формуються тарифи. Тарифи у залежності від довжини проживання діляться на три категорії: S,M,L – короткий (2-4 дні) , середній (5-28 днів) та довгий (більше 29 днів) термін проживання. Також залежить від часу, коли було заброньовано номер:

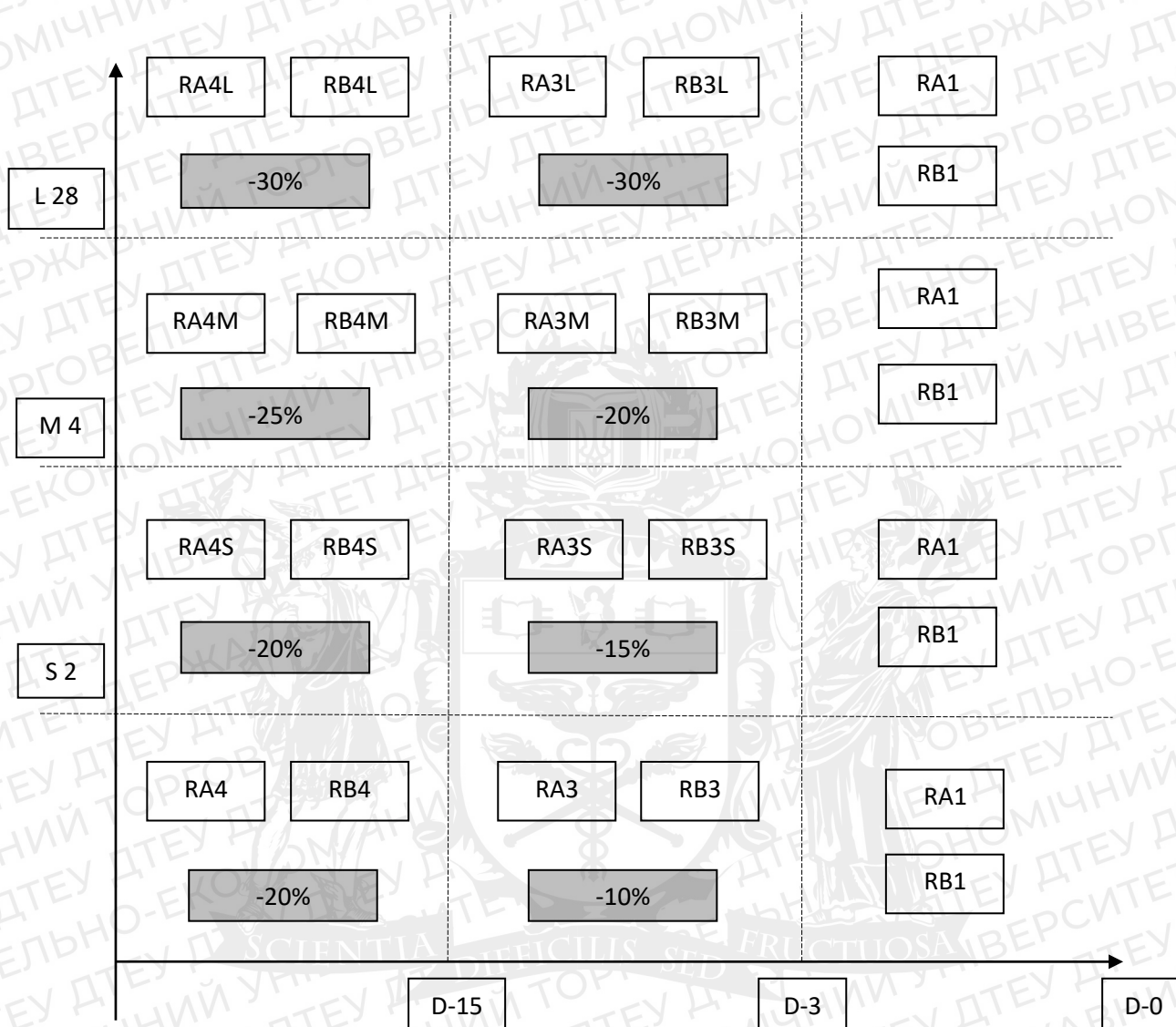
- 0-2 дні до заїзду,
- 3-14 днів до заїзду,
- більше 15 днів до заїзду.

Чим раніше було бронювання, тим більше буде знижка. Це дає змогу менеджерам спрогнозувати завантаженість готелю, відкоригувати продажі, розрахувати необхідну кількість персоналу та закупівлю товарів і продуктів. За це гість винагороджується більшою знижкою. Також тарифи можуть бути зі сніданком, що позначаються додатковою літерою В, без сніданку – А. При тарифі, де включений сніданок, його ціна зменшується з 360 до 324 грн/особа. Проте ці знижки діють лише при умові no flex - неповернення коштів та гарантованої оплати. Якщо гість не заїжджає, то готель стягує заблоковані кошти з рахунку гостя. Якщо гість хоче мати змогу відмінити бронювання, то може орати тариф flex, проте не мати знижки. Тобто може користуватися тільки знижками програми лояльності, якщо є її учасником.

Система цінової політики представлена у рис.1.1.

Сірим позначено розміри знижок, що вираховується від базового тарифу. Чим вище по шкалі, тим довше проживання бронюється, чим ближче до лівого краю по горизонтальній шкалі, тим раніше бронювання. Відповідно, у лівому верхньому кутку максимальний розмір знижки, що може отримати гість при бронювання найдовшого терміну (від 28 днів) та якомога раніше (від 15 днів). Як бачимо, цінова система достатньо складна та гнучка, що дозволяє керувати завантаженістю готелю, а також розраховувати

доходи і максимально продавати номери.



**Рис.1.1. Цінова система готелю «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ**

RA – тарифи без сніданків; RB – тарифи зі сніданками.

Розглянемо фінансові показники та рівень завантаженості готелю станом на 1 травня 2023-го року. Дані представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Показники фінансової прибутковості та завантаженості готелю  
«Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ**

Категорія	Місяць (квітень)	Рік (2023)
Завантаження	2 750	7 246
	Прибутки	
Продаж номерів	6 483 461	19 285 071
Ресторан	1 707 023	4 713 189
Інші послуги	1 097 095	1 300 309
Усього:	9 287 578	25 298 569

Так як готель відкрився у грудні 2022-го року, то дані рік до року неможливо порівняти. Тільки за останній місяць та всі календарні місяць (січень квітень включно). Як бачимо з таблиці, квітень був доволі успішним місяцем. Кількість проданих номерів складає 37% від загальної кількості, що була продана за усі 4 місяці роботи готелю. Так як номерний фонд складає 105 номерів, максимальна кількість номерів, що могла бути продана за 30-денний місяць – 3150, відповідно, середня завантаженість готелю протягом квітня склала 87%.

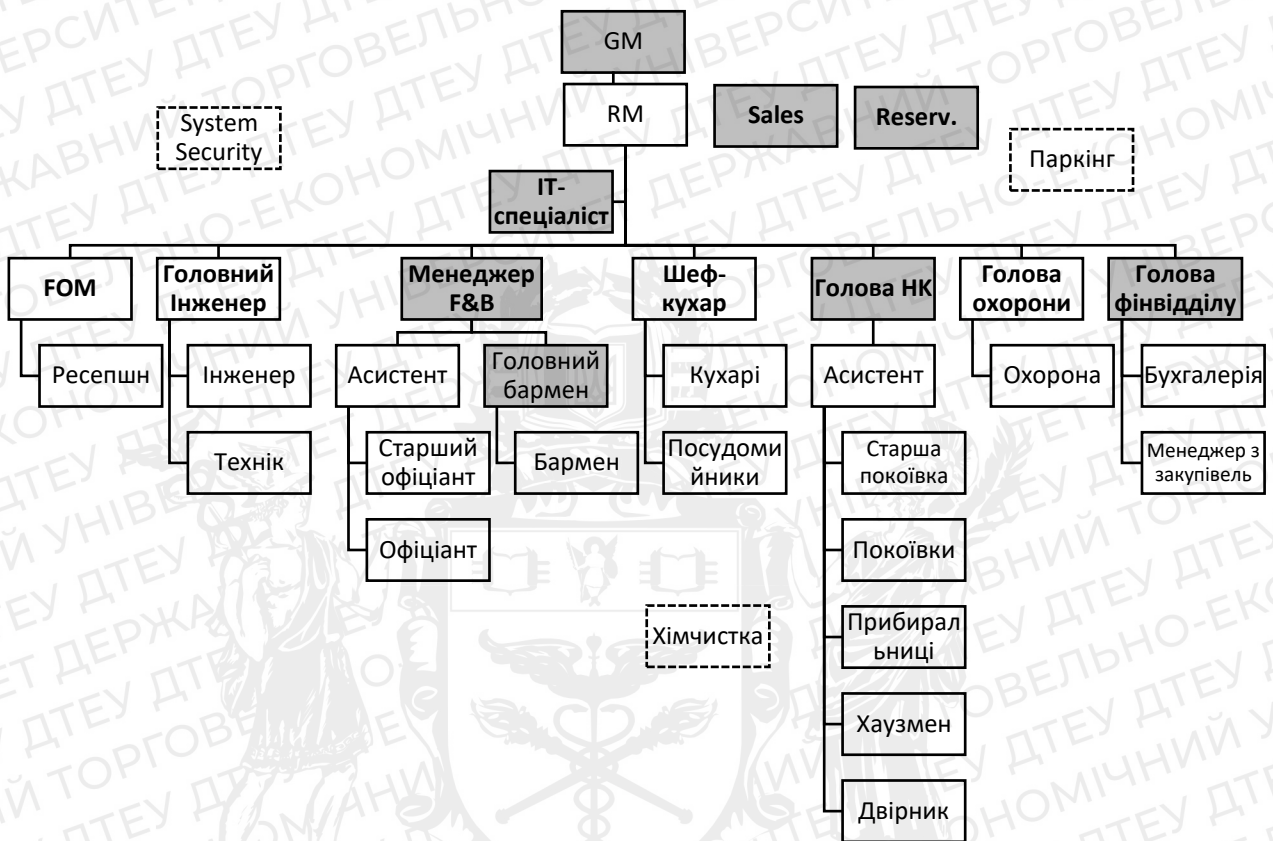
Прибутки ресторану складають 36%, інші послуги вочевидь найбільше продавалися саме у квітні, адже прибутки за останній місяць складають 84% від загальних.

## **1.2. Діагностика системи менеджменту готелю**

Мережа Assog складається з різних типів функціонування: оригінальні готелі, франшизи, готелі під управлінням. «Adagio Kyiv Beresteiska» є франшизою – впроваджені норми Assog в управлінні, стандартах обслуговування, дизайні та брендингу та загалом будуються за вимогами управлінської компанії з офісом у Парижі. Даний готель юридично належить до Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «УкрХотелІнвестГруп». До цієї ж групи належать готелі «Ibis Center» та «Ibis Railway», інші готелі мережі Assog, що знаходяться в Україні, юридично належать іншим компаніям та мають інакші структури управління. Проте зауважимо, що це є «м'яка» франшиза, адже готель має певний рівень незалежності та право приймати ряд важливих операційних рішень на рівні ТОВ або регіонального управління мережі по Східній Європі.

Як було зазначено вище, три київських готелі юридично належать до однієї компанії, тому управління здійснюється у зв'язці. Зокрема, деякі позиції є спільними для трьох готелів, тобто один працівник відповідає за певну посаду на усіх трьох готелях. Розглянемо детальніше структуру

«Adagio Kyiv Beresteiska» на рис.1.2.



**Рис.1.2. Організаційна структура управління готелем «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ»**

Оперативне управління готелем здійснює General Manager, що формально керує 3-ма готелями, проте фактично лише «Ibis Center», а функції голови безпосередньо готелю «Adagio», як і у «Ibis Railway», виконує Resident Manager – посада, що на половину сходинки нижча від General Manager у системі Accor (у «Ibis Center», відповідно, Resident Manager немає). Йому підпорядковуються 6 департаментів: Фронт-офіс, Інженерна служба, Служба харчування F&B, Кухня, Хаузкіпінг, Охорона та Фінансова служба. Голови кожного з департаментів складають управлінську ланку на

чолі з Manager. Контроль за роботою всіх рівнів є однією з головних функцій Resident Manager готелю. Resident Також у залежності від обсягів департаменту, менеджер може мати асистента, що виконує функції менеджера на вихідних в основному, або частину операційних завдань. Якщо голова (менеджер) департаменту працює відразу на три готелі, то за відсутності, його функції виконує асистент. Невеликі департаменти не мають асистентів. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю, що розроблена вищим керівництвом. Менеджери департаментів мають достатньо широке коло обов'язків, серед яких організація та контроль роботи їхнього підрозділу, донесення завдань та інформації від вищої ланки менеджменту до свого департаменту та відповідний зворотній зв'язок, а також звітування. Проте менеджери мають досить значну свободу у прийнятті рішень на рівні свого департаменту. Окрім вищезазначених функцій, вони також вирішують поточні завдання, що виникають при задоволенні потреб гостей. Іноді, коли виникає потреба у ухваленні важливого рішення (вибір цільового ринку, укладання довготривалого контракту, придбання нового обладнання), створюється спеціальна рада, до якої включаються вищий менеджмент та усі менеджери департаментів.

Сірим кольором на рис.1.2 позначено ті посади, що є єдиними на 3 готелі. Такими є IT-спеціаліст, адже система, що використовується, є єдиною на три готелі (для готелів Opera, для ресторанів Symphony). Також Фінансовий відділ має єдиного керівника. Керівник служби Housekeeping єдина на три готелі та займається організацією процесу централізовано. У кожному готелі поточні операційні процеси виконує та контролює Асистент. Така сама система у F&B, що надає послуги харчування. Менеджер один, проте там є асистент тільки для ресторану, але головний бармен також єдиний, асистентів не має, лише бармени. Варто зазначити, що після відкриття сусіднього готелю «Ibis», планується ще більше об'єднати систему і максимально зробити спільну управлінську ланку, принаймні, до рівня

середнього менеджменту включно.

Жирним шрифтом на рис.1.2 виділений рівень управління департаментів.

Окремі не з'єднані з системою блоки є ті позиції, що не працюють безпосередньо у готелі «Adagio Kyiv Beresteiska», проте виконують завдання також і для функціонування даного готелю. Такими є два департаменти – Продажів та Бронювання – об'єднанні та працюють на всі три готелі, офіси яких знаходяться у «Ibis Center», проте усі питання продажів та бронювання для «Adagio Kyiv Beresteiska» виконують саме вони. Штрих-пунктиром позначені елементи структури, що працюють за принципом аутсорсингу, тобто вони не є частиною штату, а лише час від часу за запитом виконують певні функції, працюючи на іншу компанію, яка, власне, надає ці послуги. Такими є служба системного захисту (система доступу, ключі, система сповіщення і зв'язку з номерами і місцями для людей з обмеженими можливостями, таких у готелі три та публічні простори), послуги у цій сфері надає спеціалізована фірма. Хімчистка також діє за договором аутсорсингу, забирає речі та привозить готові. Паркінг спільний з сусіднім житловим комплексом та належить, як і комплекс, і готель, до інвестиційної групи «УкрХотелІнвестГруп», проте не відноситься до структури готелю. Тому є окремою незалежною частиною.

Штат постійного персоналу, що фізично працює у «Adagio Kyiv Beresteiska» складає всього разом 59 осіб + працівники з фірм аутсорсингу що виконують відповідні функції та завдання + відділи, що працюють у «Ibis Center». Склад штату працівників наведено у Додатку Ж.

Структура організації окрім того також має систему контролю на всіх ланках її діяльності. Центральними основними інструментами здійснення даного контролю є внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту повинні контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів

готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу в готелі існують певні розпорядження (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

Система управління умовно ділиться на три частини: вища ланка управління, що займається безпосереднім керуванням та організацією роботи структури готелю, менеджери середньої ланки – керівники департаментів), що переносять завдання до виконавців, організують та контролюють процес виконання, безпосередньо виконавці, що займаються виконанням поставлених задач на своїй позиції. Лінії управління та комунікацій у структурі менеджменту представлені у рис.1.3.



**Рис.1.3. Структура управління**

Як бачимо, готель має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, за якої відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських



рішень зосереджується у Resident Manager. Він повністю відповідальний за функціонування всього готелю.

Кожен департаменту безпосередньо підпорядковується лише одному менеджеру через якого надходять всі управлінські рішення. Вищий орган (Resident Manager) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього менеджера - тобто реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник - менеджер Фронт-офісу – ресепшійоніст. Проте, зауважимо, асистенти у системі «Adagio Kyiv Beresteiska» відносяться до проміжної ланки між менеджерами середньої лінії та виконавцями, адже, фактично, виконують частково як ті, так й інші функції, а також різні допоміжні.

Таблиця 1.7

### Порівняння переваг та недоліків лінійного управління готелю «Adagio Kyiv Beresteiska, м. Київ»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків);</li> <li>2. Єдність і чіткість розпоряджень;</li> <li>3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;</li> <li>4. Оперативність у прийнятті рішень;</li> <li>5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією;</li> <li>2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими;</li> <li>3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування.</li> </ol>

Окремі спеціалісти допомагають Resident Manager отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають. Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях.

## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «АДАЖІО», м. КИЇВ**

### **2.1 Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту готелю**

Як було досліджено у розділі 1, система менеджменту як в управлінні персоналом, так і в керуванні операційними процесами, так в управлінні доходами, у готелі «Adagio» доволі складна та диверсифікована. Окрім того, інтегрована у загальну систему готелів «УкрХотелІнвестГруп». Водночас досить чітка та ефективна. Явно позитивним є об'єднання частини позицій в одного працівника на три готелі, це дуже вигідно та ефективно, не лише з фінансової точки зору, чи спрощення системи, а також тут є важлива централізація деяких процесів, яка може бути ідеальним рішенням (наприклад, єдина операційна система на три готелі, чи централізовані закупівлі специфічних товарів).

Проте, найбільшим недоліком, що має мережа – це велика кількість середньої управлінської ланки. Багато департаментів мають і менеджерів, і асистентів, і старших зміни. Разом з тим готель не є настільки великим і кількість персоналу також, щоб мати таку величезну кількість менеджменту, яка, подекуди, складає ледь не половину департаменту.

Якщо говорити не тільки про готель «Adagio», а про всі три, що входять до «УкрХотелІнвестГруп», том можна побачити, що це не лише проблема «Adagio». Ба більше, у цьому готелі вона найменше проявлена, адже багато офісних департаментів працюючи на центральному готелі (займаючись водночас 3-ма готелями, і «Adagio» також) і саме в цих підрозділах найбільше зайвих середніх ланок. Наприклад, у відділ продажів складається з двох частин: продажів та бронювання. Кожен з яких має по

окремому менеджеру, той, у свою чергу, має в підпорядкуванні окремо броніста, що робить персональні бронювання (телефоном, через сервіси бронювання) та окремо, хто займається бронюванням груп. Так само з підрозділом продажів: окремо людина, що займається складанням договорів, окремо продає індивідуальні пропозиції, окремо веде перемовини з групами та складає договори. Також є асистенти, хто проводить покази номерів тощо.

Зрозуміло, що це на всі три готелі, проте це не надто великі готелі (105, 180 та 212 номерів), а якщо враховувати низьку завантаженість під час воєнного стану більшості готельного сегменту, то така кількість не має необхідності. Тому варто реорганізувати настільки розгалужену систему, централізувати, скоротити та перерозподілити функції. Така сама ситуація з Відділом кадрів, де є окрема посада Менеджера з персоналу, окремо Talent&Culture, що займається організацією тренінгів та корпоративних заходів, окремо Менеджер з питань безпеки, що займається навчанням персоналу з технік протипожежної безпеки, як себе поводитися з іншими системами захисту тощо. Очевидно, що обсяг цієї роботи не настільки великий і часто потрібний, щоб регулярно мати у штаті цілих три працівника. Варто залишити одного Менеджера кадрів, а обов'язки перерозподілити, залишити прями, що пов'язані з оформленням персоналу та навчанням, а опосередковані віддати у більш спеціалізовані департаменти.

І, аналогічно, але вже безпосередньо конкретно у «Adagio», така сама ситуація з рестораном та хаузкіпінгом, де є і менеджер, і асистент і старший зміни. Адже готель не настільки великий, щоб мати таку кількість проміжних ланок. Окрім того, більшість проживаючих мають довгий термін перебування. За стандартами в апартаментах у цій мережі прибирання проводиться раз на тиждень, відповідно навантаження на хаузкіпінг не настільки велике. Також у кожному номері є кухня з усім необхідним приладдям, а далеко не всі гості постійно харчуються в ресторані, навіть у готелі і часто спеціально обирають апарт-готелі, щоб готувати самостійно.

Тому наявність стількох посад доволі неефективна.

Варто скоротити, наприклад, забрати позицію асистента, а його обов'язки розподілити між менеджером та старшим зміни. Менеджер працює за офісним графіком 10:00-18:00 з понеділка по п'ятницю. Старшого зміни можна тоді назначати на зміни повноцінні по 10 годин, але 4 дні на тиждень і, обов'язково, щоб це були субота та неділя і +2 дні, коли найбільша завантаженість за статистикою. Тобто щоб постійно був хтось з управлінської ланки у готелі для вирішення проблемних питань, а не нагромадження майже постійного, коли менеджер+асистент+старший зміни працюють одночасно.

Проте, з огляду на те, що готель «Adagio» функціонує 5 місяців, то варто такі форматування структури ресторану та хаузкіпінгу поки що не впроваджувати і проаналізувати ситуацію, що буде складатися вже за більш тривалими термінами діяльності (від 1 року), опираючись на актуальні на той момент данні. Але реорганізація департаментів, що працюють на три готелі (і «Adagio» також), функціонують вже більше 10 років, а у сьогоднішньому форматі більше 5 років, то варто розглянути можливість їхньої реорганізації.

Окремо виділимо питання будівництва нового готелю «Ibis» в одному комплексі з «Adagio». Якщо об'єднання позицій між трьома вже наявними готелями можливо більш загальним посадам, що не потребують 100% перебування у готелі та розбирання у специфіці поточної ситуації на конкретному готелі, а лише керування загальною спільною системою, то при відкритті спільного комплексу «Adagio-Ibis» можна буде навіть більш прив'язані до місця і конкретного готелю позиції об'єднувати. Наприклад, позицію Фронт-офіс менеджера. Це може бути один працівник на обидві рецепції, що розташовані майже у сусідніх приміщеннях. При великій завантаженості обох готелів у подальшому можна буде запровадити позицію «асистента» (супервайзера), що буде працювати на вихідних та візьме на себе частину зобов'язань. На інших «Ibis» є такі позиції, проте на кожен готель

окремо і разом з наявними вже менеджерами, що також досить таки неефективно, враховуючи сьогоднішню низьку завантаженість обох цих готелів. У «Adagio» не вводилася така посада, оскільки апартаменти, коли гості живуть довго, не такі часті заїзди/виїзди та загалом менша кількість номерного фонду, немає потреби. Але коли відкриється «Ibis», що розрахований на постійний рух гостей, ця посада набере актуальності і об'єднати рецепції в одну систему зі спільним менеджером та спільним асистентом буде доволі вигідну та збалансовано: функції та навантаження буде розподілено між двома особами, водночас не буде перевантаження в управлінській ланці менеджерів і асистенти мають меншу заробітню плату та потребують менших витрат (не потрібно окремого офісу, техніки).

Наступним напрямком щодо удосконалення варто розглянути посилення горизонтальних ліній комунікації, зокрема між працівниками нижчою ланки різних департаментів. На сьогоднішній день, лінійна система передбачає значну централізацію, хоча і на рівні середньої та вищої ланки управління за необхідності створюється спільна рада та обговорення з тих чи інших питань. Проте на рівні виконавців багато завдань та питань, що потребують безпосередньої комунікації між виконавцями, вирішуються виключно через лінію менеджерів департаменту (або їх асистентів, але не всі департаменти мають асистентів), то такі лінії комунікацій є досить довгими та навантаженими різними зв'язками. Тому варто сформувати чітку систему низової горизонтальної комунікації між працівниками різних департаментів.

## **2.2 Соціально-економічний ефект впровадження**

Отже, як було визначено у попередньому підпункті, основні три шляхи покращення менеджменту в готелі:

1. спрощення наявної перевантаженої системи управлінської ланки у тих департаментах, що довго функціонують та проявили часткову неефективність через занадто розгалуженню і навантажену систему;

2. запобігання нагромадження у подальших готелях, шляхом максимального об'єднання посад, зокрема для комплексу «Adagio - Ibis Kyiv Beresteiska»;

3. створення сильної нової горизонтальної системи комунікацій між працівниками (рис.2.1).



**Рис.2.1. Напрямки удосконалення**

### *Реорганізація*

Пропонується реорганізація Відділу продажів та Відділу кадрів, що функціонують більше 10 років, останні 5 з яких – у сьогоднішньому вигляді.

Розглянемо систему та економічну ефективність реорганізації середньої менеджерської ланки.

Структура, що є наразі представлена у рис. 2.2.



**Рис.2.2. Існуюча структура**

Окремо зазначимо, що цей відділ єдиний для трьох готелів, а також, що Менеджер усього відділу є водночас Менеджером Фронт-Офісу на центральному готелі, тому його ланку скорочувати не варто, хіба що замість декількох менеджерів підрозділів зробити 1 асистента та перерозподілити обов'язки.

Реорганізована структура представлена у рис.2.3.



**Рис.2.3. Реорганізована структура**

Наразі оплата місячна складає:

- Менеджера Відділу продажів (разом з оплатою за ФО Менеджера): 38 750 грн;
- Менеджера підрозділу продажів: 21 800грн;
- Менеджера підрозділу бронистів: 21 800грн;
- Спеціаліст з продажів індивідуальних: 16 500 грн;
- Спеціаліст з продажів групових та для компаній: 16 500 грн;
- Спеціаліст з бронювань індивідуальних: 16 500 грн;
- Спеціаліст з бронювань групових: 16 500 грн;

Разом видатки на фонд оплати праці складають: 148 350грн/місяць.

Після реорганізації місячна оплата буде складати:

- Менеджера Відділу продажів (разом з оплатою за ФО Менеджера): 38750 грн;
- Асистент: 22 800грн;
- Спеціаліст з бронювання: 18 000грн;
- Спеціаліст з продажів: 18 000грн;
- Спеціаліст з укладання договорів з компаніями: 18 000грн.

Разом видатки на фонд оплати праці складатиме: 115 550грн/місяць.

Тобто, +32 800грн/місяць економія.

Як було вже зауважено раніше, перерозподіл варто проводити не в межах лише даного відділку, а також віддати певні функції іншим, зокрема інженерам. Існуюча структура представлена на рис.2.4.



**Рис.2.4. Існуюча структура**

Після реорганізації залишиться лише Менеджер з персоналу, функції інших розділить між собою, власне, цей Менеджер та Головний інженер.



Наразі оплата місячна складає:

- Спеціаліст з персоналу: 22 700грн;
- Talent&Culture: 21 900грн;
- Спеціаліст з безпеки: 21 900грн.

Разом видатки на фонд оплати праці складають: 66 500грн/місяць.

Після реорганізації місячна оплата буде складати:

- Менеджер з персоналу: 23 600грн;
- Додаткові надбавки інженерам: 5 000грн;

Разом видатки на фонд оплати праці складатиме: 28 600грн/місяць.

Тобто, +37 900грн/місяць економія.

### *Створення єдиною системи менеджменту*

#### *«Adagio - Ibis Kyiv Beresteiska»*

Як було зазначено у підпункті 2.1, новий готель «Ibis» буде незабаром (орієнтовно влітку цього року) відкритий в одному будівельному комплексі з «Adagio Kyiv Beresteiska», таким чином, створюючи комбо «Adagio - Ibis Kyiv Beresteiska». Близкість розташування (фактично в одній будівлі) дає можливість створити спільну систему управління, що не буде первантажена занадто розгалуженою та нагромадженою середньою менеджерською ланкою, водночас створюючи достатній рівень централізованості та лінійності управління.

Зокрема, пропонується об'єднати управління трьома департаментами: Фронт-Офісом, Хаузкіпінгом та Охороною.

У випадку Хаузкіпінгу, управління яким здійснюється на сьогоднішній день менеджером та асистентом, не варто створювати такий самий департамент у новому готелі, а лише розширити наявний, долучивши ще одного асистента, що буде відповідати за новий готель, а менеджер, що наразі відповідає за «Adagio» також буде керувати «Ibis», частину своїх функцій передавши асистенту.

Таким чином, прорахуємо економічну доцільність об'єднання системи

управління Хаузкіпінгу:

Місячна оплата праці Менеджера складає 34 600грн; асистента - 23 200грн. При відкритті нового готелю з повноцінним власним департаментом, витрати на управління будуть складати на два готелі 115 600грн/місяць. При створенні єдиної системи, як було описано раніше, один спільний Менеджер буде отримувати з надбавкою за керування спільною системою 39 800грн; кожен з асистентів – 26 700грн. Загальний фонд оплати управлінською ланкою на два готелі становитиме 93 200грн/місяць, економія 22 400грн/місяць.

Департамент охорони на сьогоднішній день складається з 1 менеджера та 5 працівників. При створенні єдиної системи, очевидно, що і охоронна система буде спільна, з технічної точки зору зокрема. Тому пропонується також залишити єдиного менеджера і додати йому асистента, так як все ж великий комплекс на два готелі потребує ширшого контролю.

При окремих системах управління, виплати менеджеру охорони складають  $23\ 400 \times 2 = 46\ 800$  грн/місяць. При створенні єдиної системи менеджер охорони отримує оклад у 25 300грн, асистент – 19 700грн, загальний фонд – 45 000. Економія – 1 800грн/місяць.

Фронт-офіс на сьогоднішній день складається з 1 менеджера та 4 ресепшійоністів. За аналогією з департаментом охорони планується створити спільний систему з 1 менеджером та 1 асистентом як управлінської ланки.

При окремих системах управління, виплати менеджеру ФО складають  $28\ 800 \times 2 = 57\ 600$  грн/місяць. При створенні єдиної системи менеджер ФО отримує оклад у 30 600грн, асистент – 22 400грн, загальний фонд – 53 000. Економія – 4 600грн/місяць.

#### *Посилення горизонтальних ліній комунікації*

Важливим є не тільки фізична наявність певних посад чи функцій, а також належна комунікація між працівниками різних департаментів, зокрема виконавчою ланкою. Для цього варто організувати та проводити спільні

тренінги з комунікацій для працівників різних департаментів, щоб вони навчилися між собою ефективно комунікувати без обов'язкового залучення менеджерів. Такого формату діяльність (тренінги, тім-білдінг) зазвичай проводить Відділ кадрів у конференц-залі в одному з трьох готелів. Відповідно, витрат на запровадження цього не потрібно одних, адже використовуються вже наявні ресурси.

У табл. 2.1 представлено напрямки удосконалення системи менеджменту та їхня ефективність.

Таблиця 2.1

### Напрямки удосконалення системи менеджменту

Напрямок	Соціальний ефект	Економічний ефект
Реорганізація деяких старих загальних департаментів	Спрощення системи функціонування; ефективніший перерозподіл функцій; урізання непотрібної діяльності; усунення нагромаженості системи.	70 700грн/місяць
Створення комплексної єдиної системи управління для готелю «Adagio» та майбутнього сусіднього готелю «Ibis»	Запобігання перевантаженню управлінської ланки готелю; спрощення лінійного управління; ефективніша централізація керування; економія ресурсів.	28 800грн/місяць
Посилення горизонтальних ліній комунікацій	Підвищення ефективності низової комунікації; спрощення комунікативного процесу; підвищення якості інформації та взаємозв'язку.	-

Загальна економічна ефективність складає:

$32\ 800 + 37\ 900 + 22\ 400 + 1800 + 4600 = 99\ 500$  грн/місяць загальна економія.

Як бачимо, найбільша ефективність саме від реорганізації та спрощення офісних департаментів і менеджерів середньої ланки. Це призведе

до ефективнішого перерозподілу функції, непотрібні та зайві будуть усунені, а необхідні – перерозподілені, що збільшить ефективність операційної діяльності та знизить перевантаження управлінської ланки.



## ВИСНОВКИ

Готель «Adagio Kyiv Beresteiska» - частина французької мережі «Accor», у Києві разом з двома готелями «Ibis» юридично належить ТОВ «УкрХотелІнвестГруп». Готель новий, відкритий у грудні 2022-го року. Надає готельні послуги – продаж номерів-апартаментів, що розраховані на довге проживання. Зокрема, у кожному номері є кухня, усе необхідне обладнання та побутова техніка.

Основний сегмент споживачів – гості довгострокового перебування, адже апартамент – це як міні-квартира. На сьогоднішній день на фоні стагнації готельної сфери в Україні через війну, «Adagio Kyiv Beresteiska» має високу завантаженість завдяки попиту на тимчасові довготривалі проживання (місяць-два місяці) для великої кількості міжнародних організацій, журналістів та різноманітних інших місій. На 4-й місяць функціонування готелю, середня завантаженість протягом місяця склала 87%, що є надзвичайно високо для нового готелю, до того ж в умовах воєнного стану. Це означає, що при впровадженні маркетингової політики було вірно обрано потенційний сегмент споживачів, що цілком виправдав.

Управління здійснюється частково інтегровано з двома іншими готелями, частина посад є єдиною для спільною для трьох готелів. Функціонує підприємство шляхом розділу операційної діяльності за департаментами. Керівники департаментів спільними зборами вирішують нагальні питання та передають завдання лінійно до своїх підлеглих.

Більшість департаментів має додаткових асистентів, старших зміни, за рахунок чого ланка середнього менеджменту занадто перевантажена, особливо для відносно невеликого готелю і, тим, паче, у воєнний час. Тому для ефективнішого функціонування варто реорганізувати деякі структури, спростити і переглянути функції на необхідність, непотрібні усунути, а потрібні – перерозподілити між іншими посадами. Зокрема, це стосується тих департаментів, що є спільними для всіх трьох готелів мережі, що керуються

«УкрХотелІнвестГруп», департаменти Продажів та Бронювання, які функціонують більше 10-ти років, з яких 5 – у сьогодишньому форматі та також працюють і на готель «Adagio Kyiv Beresteiska», тому їхня реорганізація також є важливим питанням і для цього готелю. А також, варто зазначити, що усі три готелі під керівництвом даної компанії мають спільне керування, зокрема фінансування та розподіл бюджету, тому такі зміни впливають спільно на загальну економічну ефективність.

Також важливим є врахування майбутнього управління, зокрема формування спільної системи управління з новим готелем, що відкриється найближчим часом у єдиному комплексі з «Adagio», а створення спільної системи менеджменту спростить управління, буде запобігати нагромадженню менеджерської ланки середнього рівня та зайвих перевантажень системи, також покращить лінійність та централізованість управління.

Таким чином, ці два напрямки удосконалення можуть принести до 99 500грн щомісячної економії та розвантаження системи управління.

Важливим є окрім економічних та фізичних удосконалень також налагодження та підсилення системи низової комунікації між працівниками різних департаментів. Це забезпечить спрощення та пришвидшення процесу комунікації та підвищення якості обміну інформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поплавська І. В. Територіальна диференціація рівня розвитку готельного господарства України / Інна Поплавська // Наукові записки Тернопільського нац. пед. ун-ту. Серія: Географія. – Тернопіль: СПМ “Тайп”, 2010. – № 2 (вип. 28). – С. 95 – 100.
2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України 2019 Кондратенко Н. О., Оболенцева Л. В.
3. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2013. № 12
4. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
5. Семенов В. Ф., Балджи М. Д., Мозгальова В. М. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності : монографія. Одеса : Optimum, 2008. 201 с
6. Шкапова О.М. Маркетинг послуг. – К.: Кондор, 2004. – 304 с
7. Банько В.Г. Будівлі, споруди, обладнання туристських комплексів та їх експлуатація: навч.посіб./В.Г. Банько. – Київ: Центр інформ. технологій,2016. – 292 с.
8. Зінь Е.А.Регіональна економіка. – К.: ВД «Професіонал». – 2017. – 528 с.
9. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: ел. підручник/ М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало.- Київ: Київ нац.. торг.-екон. ун-т, 2015. – 501 с.
- 10.Гришук М.В. Основи охорони праці: підруч. для студ. вищ. навч. закл./ М.В. Гришук. – Київ: Кондор, 207 – 238 с.
- 11.Мальська М.П. Міжнародний туризм і сера послуг: підручник / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. – Київ:Знання, 2008. – 268с.
- 12.Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2000 – 246с.

13. М.П. Купчик. Методичні вказівки до виконання розділу «Охорона праці» дипломного проекту для студентів технологічних спеціальностей ден. та заоч. форм навчання / Уклад.: М.П. Купчик, М.П. Гандзюк, В.Н. Вендичанський. – К.: УДУХТ, 1999. – 12 с. (№ 5390).
14. А.А. Мазаракі. Проектування готелів: навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 340 с.
15. Шаповал С.Л. Основи будівництва: Навч. Посібник / за ред. А.А. Мазаракі – К.: КНТЕУ, 2007. – 186 с.
16. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: підручник / М.І, Шаповал. – 3-е видання, переробл. і допов. – Київ: Вид-во Європ. університету, 2002. – 348 с.
17. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., HoReCa навч. посібник у 3 томах: Т.1. Готелі, - 2-ге вид. перероб. і допов. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 412 с.
18. Abdel-Maksoud, A.; Kamel, H.; Elbanna, S. Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. *Int. J. Hosp. Manag.* 2016, 59, 95–104.
19. Bender, A. Survey: Two-Thirds of Travelers Want Green Hotels. Here's How to Book Them. (accessed on 5 November 2020).
20. Kang, K.H.; Stein, L.; Neo, C.Y.; Lee, S. Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 2012, 31, 564–572;
21. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.;
22. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2006. – 448 с.;
23. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес, менеджмент : навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 346 с.;



- 24.Присяжнюк Н.І. Економічна доцільність використання геліосистем на базі готелю (на прикладі ПАТ «Прем'єр Палац», м. Київ) / Н.І. Присяжнюк, Н.П. Лазоренко // Наукові праці НУХТ. – 2015. – Том 21, №1. – С. 177-181.
- 25.Гарбера О. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії / О. Гарбера // Економічний часопис – XXI. – 2010. - № 11/12. – С. 37-42;
- 26.Горіна Г.О. Сутність та специфіка юджетних організації міжнародного готельного бізнесу / Г.О. Горіна // Економіка та держава. – 2011. - № 3. – С. 107-109.;
- 27.Іванов А.М. Проблеми екологізації при зонуванні охоронних територій / А.М. Іванов // Економічний простір: зб. наук, праць. 2011. №48/1. С.292-301.
- 28.Іванова Л. Роль якості при формуванні маркетингової стратегії підприємствами готельного господарства / Л. Іванова // Маркетинг в Україні. – 2009. - № 3. – С. 50-56;
- 29.Магалецький А.В. Інноваційні підходи до формування маркетингової політики підприємств готельного господарства: екологічний аспект / А.В. Магалецький// Економічний простір: зб. наук, праць. 2010. №44/2. С.321-327.
30. Кравченко А.І. Особливості організації обслуговування в еко-готелях / А.І. Кравченко, Д.І. Басюк // Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф, 25-27 березня 2015 р. К.: Вид-во НУХТ, 2015. С.212-213.
- 31.Кириєнко О. Туристам на замітку – готельні послуги / О. Кириєнко // Вісник податкової служби України. – 2009. - № 20. – С. 13-17.;
- 32.Круль Г.Я. Основи готельної справи.Навч посібник.Текст/Г.Я. Круль .- К.: Центр учбової літератури,2017-367;
- 33.Ковешніков В.С.Організація готельно – ресторанної справи: навчальний посібник / В.С. Ковешніков, М.П. Мальська, Х.Й. Роглев.-

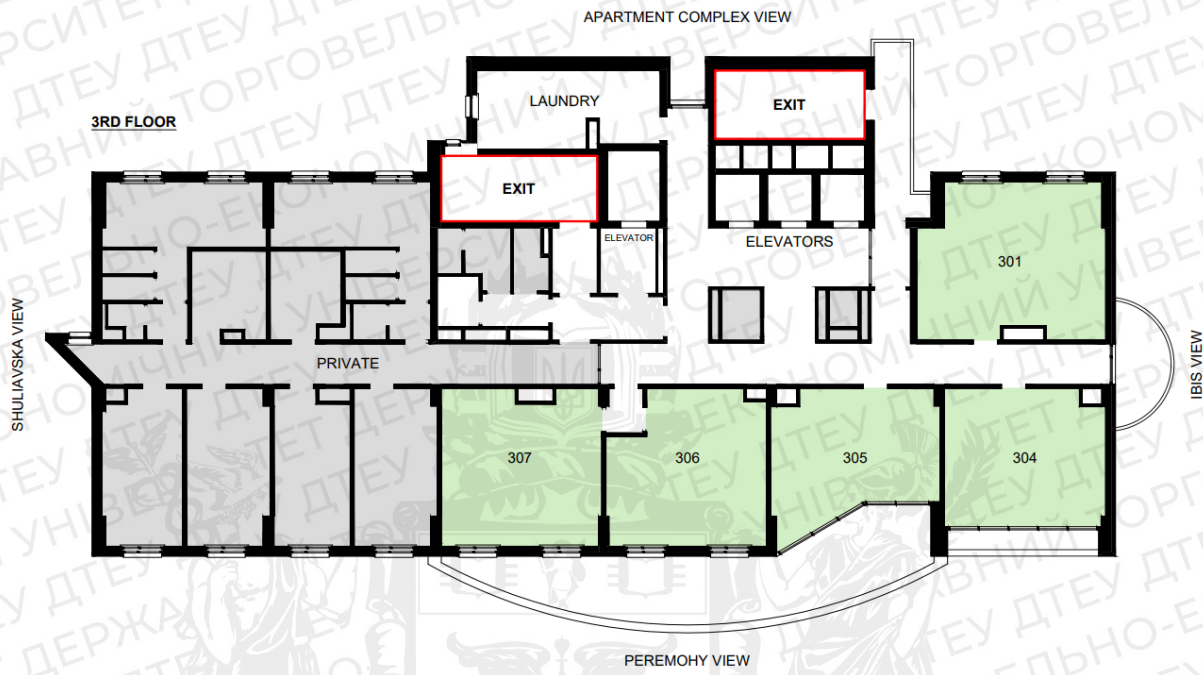
К.: Кондор, 2015.- 752с.;

34. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, І.М. Мініч. – К. : Вища шк. – 2001. – 237 с.
35. Салухіна Н.Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг / Н.Г. Салухіна, О.М. Язвінська. – К. : Центр учбової л-ри, 2010. – 336 с.;
36. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник / Т. Г. Сокол. – К. : Альтапрес, 2009. – 447 с.;



# ДОДАТКИ

## Додаток А. План поверхів Додаток А.1. План 3-го поверху



## Додаток А.2. План 8-го поверху



### Додаток Б. Картка-ключ



### Додаток В. Реєстраційні документи для заселення

#### Додаток В. Реєстраційна картка

adagio

Welcome to Adagio Kyiv Beresteiskii  
Вітаємо Вас в Ададжо Київ Берестейський

805

Name Ім'я	Citizenship Громадянство	Business - Personal Business - Personal
Address Адреса	Purpose of stay Meta перебування	
E-mail Електронна пошта	Departure Date Дата виїзду	
Company Компанія	Breakfast Сніданок	
Date of Birth Дата Народження		
Phone Number Номер телефону		
Arrival Date Дата заїзду		
Total Amount Загальна сума		

Register me in ALL Accor loyalty program! Earn and use points whatever you do, whenever you are. Start living limitless!  
Зареєструйте мене у програмі ALL Accor Loyalty program! Заробляйте та використовуйте бали, щоб ми не робили!

I understand mass meetings / Я розумію масові зібрання

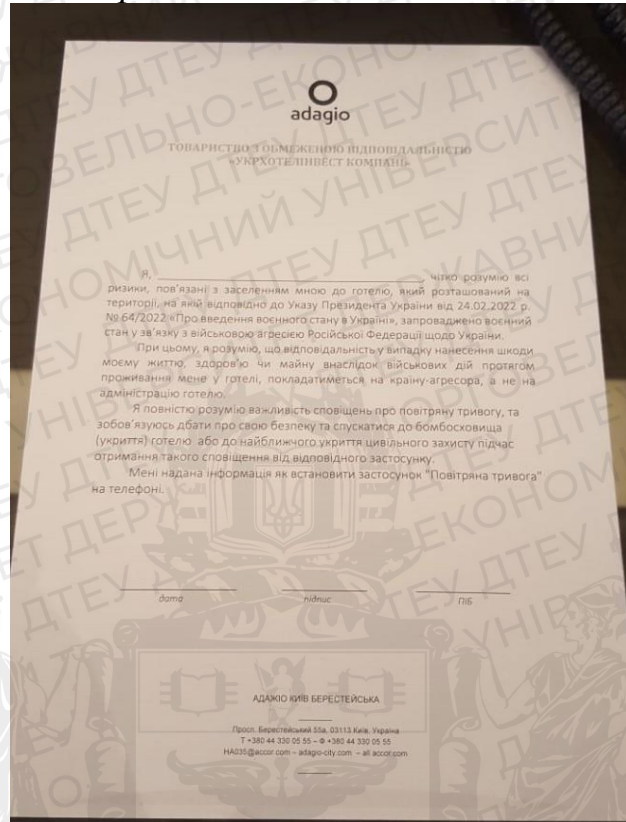
**IMPORTANT INFORMATION:**  
I hereby grant my consent to provide my personal data by Adagio Kyiv Beresteiskii (S.A. "AdagioHotel Company") and Accor S.A., in the form of name, surname, telephone number, e-mail address and other relevant data collected during my stay at the hotel, within ALL loyalty program, for a purpose of keeping regular customers of Accor S.A. and providing the best tailored marketing content including offers, services, prices to the email address provided in this form to be sent by electronic means by Adagio Kyiv (S.A. "AdagioHotel Company") of Accor S.A. I agree and acknowledge that the data provided in this form will be used for the purposes mentioned above. This consent has a validity period of 12 months and can be withdrawn at any time. Following the hotel rules, we kindly request you to register all guests who are accompanying you to the room. For additional details we might ask our guests to show their key card upon entering the hotel. The hotel is 100% smoking free. A 2000 UAH fine for additional cleaning will be assessed for smoking in hotel areas.

**ВАЖЛИВА ІНФОРМАЦІЯ!**  
Я надаю згоду на надання моїх персональних даних (ім'я, прізвище, номер телефону, електронна пошта, номер телефону, електронна пошта та інші дані) в рамках програми лояльності ALL у швейцарській компанії Adagio Hotel Company (S.A. "AdagioHotel Company") та групі Accor, та погоджуюсь на отримання персоналізованих пропозицій, послуг, цін та інших пропозицій. Ця згода є дійсною протягом 12 місяців і може бути відкликана в будь-який час. Згідно правил готелю, просимо Вас зареєструвати всіх гостей, які приїждять з Вами до Вашого номеру. Згідно правил готелю, адміністрація закликає до реєстрації всіх гостей, які приїждять з Вами до Вашого номеру. Після в'їзду в номер готелю, ми просимо показати картку ключа при вході до номеру. Готель є 100% бездимним. За додаткову чистку буде додано до Вашого рахунку у разі порушення цього правила.

Signature/Підпис: \_\_\_\_\_

Enjoy your stay with us!  
Бажаємо Вам приємного перебування!

## Додаток В.2. Картка-ознайомлення з положеннями воєнного стану



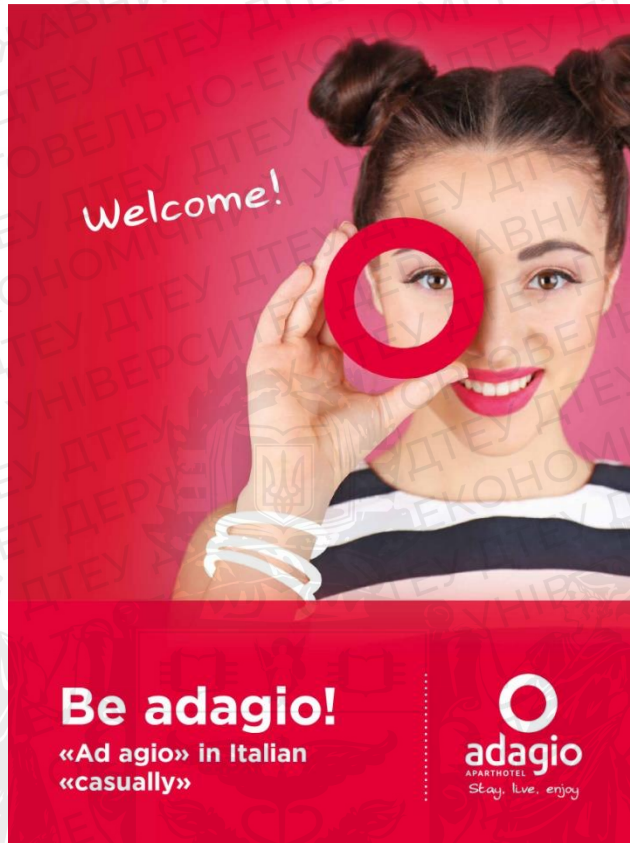
## Додаток Г. Брендинг «Adagio»

### Додаток Г.1

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

# adagio

APARTHOTEL



**Транспорт**

- Метро**  
Червона лінія, ст. Берестейська - 3хв.
- Трамвай**  
Лінія 14, зупинка Берестейська - 3хв.
- Заброньований автобус**  
Київ-Пасажирський - 9хв - 15хв.
- Автобус**  
Маршрути 720, 455, 465, 569, зупинка Берестейська 3хв.
- Аеропорт**  
Міжнародний аеропорт "Київ-Бориспіль" / Міжнародний аеропорт "Київ-Жулієве" / Міжнародний аеропорт "Київ-Жулієве" / Міжнародний аеропорт "Київ-Жулієве" - 41 км / 9 км

**Public transport**

- Metro**  
Line Red, Berestejska - 3 min.
- Tram**  
Line 14, Berestejska - 5 min.
- Station**  
Kyiv-Pasazhyrskyi Railway Station - 9 km - 15 min.
- Bus**  
Line 720, 455, 465, 569, Berestejska - 3 min.
- Airport**  
Boryspil International Airport / Sikorsky International Airport - 41 km / 9 km

Join us and tell us about your stay!

- [adagio-city.com](http://adagio-city.com)
- [facebook.com/AparthotelsAdagio](https://facebook.com/AparthotelsAdagio)
- [instagram @Aparthotels\\_adagio](https://instagram.com/Aparthotels_adagio)



Adagio Kyiv Berestejska

Adagio Kyiv Berestejska, 55 Peremohy Avenue, 03113 Kyiv - Ukraine, T: +38 (044) 330 0555 [hu33@accor.com](mailto:hu33@accor.com) - [all.accor.com](mailto:all.accor.com) - [adagio.kyiv](http://adagio.kyiv) - [facebook.com/AdagioKyiv](https://facebook.com/AdagioKyiv)



**Почувайтеся як вдома!**  
Make yourself at home!

**Kyiv Berestejska**



Stay. live. enjoy

Умови та умови використання

## Додаток Д. Форма працівників «Adagio»



## Додаток Е. Програма лояльності мережі Accor

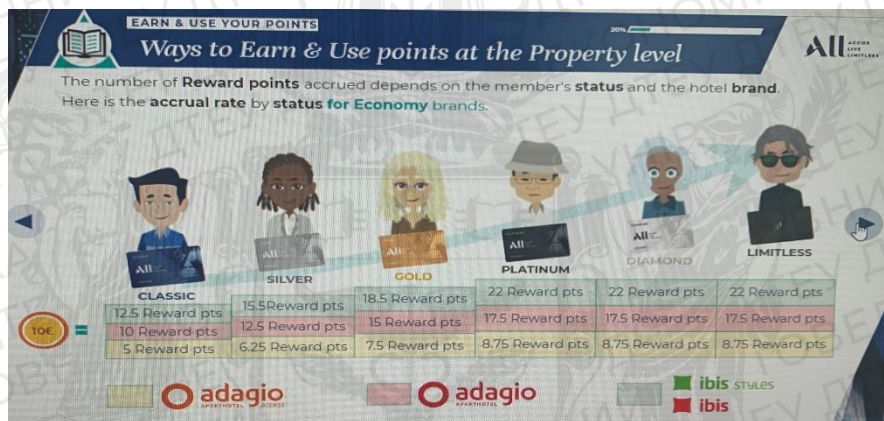
### Додаток Е.1. Символіка програми лояльності



### Додаток Е.2. Види рівнів програми лояльності та відповідні додаткові переваги

<p><b>CLASSIC</b></p> <p>As soon as you join</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Members' rate</li> <li>Free Wi-Fi</li> <li>Exclusive offers</li> <li>Partner benefits</li> </ul>	<p><b>SILVER</b></p> <p>From 10 nights or 2,000 Status points (i.e. 800 EUR spent*)</p> <p>All the benefits of Classic status, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welcome drink</li> <li>Priority Welcome</li> <li>Late check-out</li> </ul>	<p><b>GOLD</b></p> <p>From 30 nights or 7,000 Status points (i.e. 2,800 EUR spent*)</p> <p>All the benefits of Silver status, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guaranteed room availability</li> <li>Room Upgrade</li> <li>Early check-in or late check-out</li> </ul>	<p><b>PLATINUM</b></p> <p>From 60 nights or 14,000 Status points (i.e. 5,600 EUR spent*)</p> <p>All the benefits of Gold status, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suite Night Upgrade(s)</li> <li>Access to the Executive Lounge</li> <li>Premium Wi-Fi</li> </ul>	<p><b>DIAMOND</b></p> <p>From 26,000 Status points (i.e. 10,400 EUR spent*)</p> <p>All the benefits of Platinum status, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Free breakfast on weekends</li> <li>Dining &amp; Spa Rewards</li> <li>Free Gold status for the person of your choice</li> </ul>
--	--	--	--	--

Додаток Е.3. Система нарахування балів у програмі лояльності



Додаток Е.4. Спеціалізована система нарахування балів для бренду «Adagio» у програмі лояльності

**CORE BENEFITS (common to all brands)**

- ALL Customer Care
- Online Check-in & Fast Check-out
- Free internet access worldwide
- Member's rate: Up to 10% extra off\*\*
- Private sales: Advance Access to private sales on all.accor.com
- Complimentary health club & sport facilities access (if charged)
- Pre-sales tickets for Accor Limitless Experiences, including Accor Arena (Paris)
- Priority Welcome (Priority Check-in)
- Welcome drink available for each registered guest in the member's room<sup>(1)</sup>
- Late check-out upon request subject to availability
- Early check-in upon request subject to availability
- Welcome amenity
- Upgrade to the next room category (subject to availability at check-in). If not, to a better room in the category booked. Upgrade excludes villas, one of a kind suites, specialty suites and presidential suites.
- Guaranteed room availability up to 3 days before arrival<sup>(1)</sup>
- Access to Executive Lounge (if existing at the hotel)
- Free Premium Wi-Fi (if existing at the hotel)
- Complimentary breakfast:
  - Asia Pacific: complimentary breakfast every day. In Asia Pacific, at hotels with an Executive Lounge, the member and guests in same room enjoy complimentary breakfast in the Lounge. For participating hotels in Asia Pacific with no Executive Lounge, the member and guests in same room enjoy complimentary breakfast at the hotel's restaurant.
  - Rest of the world: complimentary breakfast on weekends<sup>(1)</sup>
- 4 Dining & Spa Rewards worth 25 € each (later in 2020)
- Personal Assistant with concierge services available 24/7

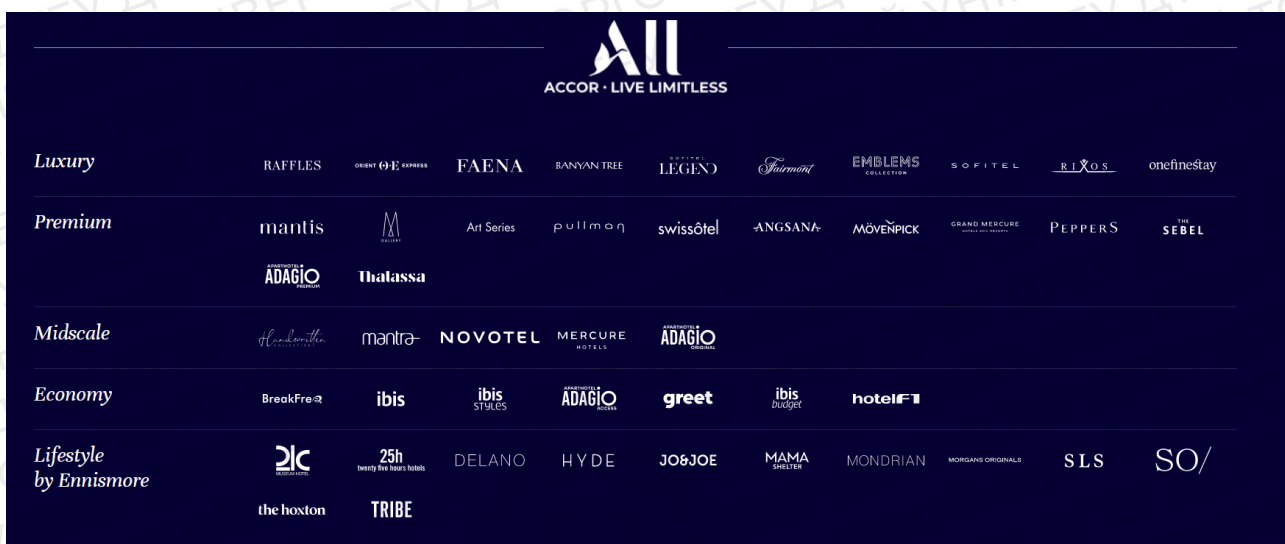
**SOFT BENEFITS**

STATUS: CLASSIC, SILVER, GOLD, PLATINUM, DIAMOND, LIMITLESS

(1) Members get an additional 5 to 10% off the price of their room during the booking via all-accor.com or Accor brand's sites. Discount varies and might not be applicable to all participating hotels. World Asia Pacific, the Asia Pacific, Accor Plus members (2) In Adagio & Adagio Access hotels, the welcome drink is a bottle of water offered in the room. (3) Adagio does not participate in this benefit. (4) Applicable for resort hotels only. The spa & spa with a complimentary length of stay of 7 nights required. The guarantee is not available on certain dates. The list of blackout dates is published on the website. (5) List of exceptions available online from 2020.

Додаток Є. Структура мережі Accor





## Додаток Ж. Штат працівників

### Штат працівників готелю

Посада	Кількість
Resident Manager	1
IT-спеціаліст	1
<i>Фронт-офіс</i>	
Фронт-офіс менеджер	1
Ресепшійоніст	4
F&B	
F&B менеджер	1
Асистент	1
Старший офіціант	1
Офіціант	5
Головний бармен	1
Бармен	2
<i>Кухня</i>	
Шеф-кухар	1
Кухар сніданків	2
Кухар гарячої лінії	4
Кухар холодної лінії	4
Кухар для працівників	1
Піцайола	2
Посудомийниця	2
<i>Housekeeping</i>	
Менеджер	1
Асистент	1

Старша покоївка	1
Покоївка	3
Прибиральниця	3
Хаузмен	1
Двірник	1
Охорона	
Голова охорони	1
Охоронець	5
<i>Інженерна служба</i>	
Головний інженер	1
Інженер	1
Технік	2
<i>Фінансова служба</i>	
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Менеджер з закупівель	1
<b>Разом:</b>	<b>59</b>