

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис студента

Літош
Вікторії
Валеріївни

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

підпис керівника

Полтавська
Оксана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

підпис гаранта

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Спеціалізація** «Готельний і ресторанний менеджмент»**Затверджую**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

ЛІТОШ ВАЛЕРІЙ ВАЛЕРІЙВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Операційний менеджмент готелю «Сіті Парк Готель», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «05» листопада 2020 р. № 3309.
«27» жовтня 2021 р. № 3494.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування системи операційного менеджменту підприємств готельного господарства.

Мета роботи розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування системи операційного менеджменту підприємств готельного господарства.

Об'єкт дослідження – система операційного менеджменту підприємств готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування системи операційного менеджменту готелю «Сіті Парк Готель», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Генезис операційного менеджменту у системі управління підприємством готельного господарства
- 1.2. Структура системи операційного менеджменту підприємств готельного господарства
- 1.3. Методи та показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств готельного господарства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

- 2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства
- 2.2. Вплив операційного менеджменту готелю «Сіті Парк Готель» на результати діяльності
- 2.3. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність готелю «Сіті Парк Готель»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

- 3.1. Напрями удосконалення управління операційними процесами готелю
- 3.2. Пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії готелю
- 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	20.11.2021 р.	20.11.2021 р.
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 20.11.2021 р.	16.11.2021 р. 20.11.2021 р.
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 20.11.2021 р.	18.11.2021 р.- 20.11.2021 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська ОВ.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Літош В.В.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

_____ **ОВ. Полтавська**
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Літош В.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Мельниченко С.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Генезис операційного менеджменту у системі управління підприємством готельного господарства.....	10
1.2. Типологія та структура операційних систем суб'єкта готельного бізнесу	155
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління операційними процесами у готелі	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ...22	
2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства	22
2.2. Вплив операційного менеджменту готелю «Сіті Парк Київ» на результати діяльності	27
2.3. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність готелю «Сіті Парк Готель»	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ.....	40
3.1. Напрями удосконалення управління операційними процесами готелю ..40	
3.2. Пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії готелю	45
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останнього десятиліття розвиток готельного бізнесу окреслив такі тенденції розвитку як: нові напрямки сервісу; поглибленні спеціалізовані заклади розміщення; створення міжнародних готельних мереж; впровадження на ринок сучасної філософії гостинності. Сучасний стан готельного бізнесу на теренах України є нестабільним протягом п'яти останніх років у зв'язку з нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

Проблемною стороною цього бізнесу є неефективне використання операційного менеджменту, що призводить до його банкрутства та витіснення з ринку. Перш за все, це зумовлено великою конкуренцією на ринку та застосуванням новітніх технологій у виробничій діяльності.

Тому сутність операційної діяльності суб'єктів готельного бізнесу полягає в ефективному та раціональному управлінні операційними процесами на підприємстві. Система операційного менеджменту є однією з невід'ємних елементів управління на підприємстві при виробництві продукції чи наданні послуг, яка створює умови для успішного функціонування на підприємстві. Тому на основі зазначеного ця тема є актуальною для подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням операційного менеджменту присвячено багато публікацій та робіт таких вчених: Г.І. Капінос, ОО Бакаєва, І.В. Бабій, ОП. Кутаха, Л.А. Пономаренка, І.Б. Андренко, І.В. Жалінська та інші. Дослідженню питань сутності операційного менеджменту присвячені роботи зарубіжних науковців: Л. Гелловея, М. Вебер, Р.Б.Чейза, Д. Белл, Р.Ф. Якобса. Разом з тим, питання щодо системи операційного менеджменту у готельному бізнесі є недостатньо висвітленим, що зумовило актуальність написання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних положень, розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення

операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення мети дослідження слід вирішити такі наукові **завдання**:

- дослідити генезис операційного менеджменту у системі управління підприємства готельного господарства;
- визначити типологія та структуру операційних систем суб'єкта готельного бізнесу;
- окреслити методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління операційними процесами у отелі;
- здійснити стратегічно-економічний аналіз діяльності готелю;
- здійснити діагностування ефективності системи операційного управління суб'єкта готельного бізнесу;
- визначити вплив чинників на архітектоніку взаємодії складових системи операційного менеджменту;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління операційними процесами;
- застосувати Smart-технології у системі операційного управління;
- розробити шляхи підвищення взаємодії складових системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і функціонування системи операційного менеджменту СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади формування і функціонування системи операційного менеджменту готелю «Сіті Парк Готель», м. Київ.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження є сучасні економічні теорії та матеріали діяльності готелю «Сіті Парк Готель». В процесі проведення досліджень, обґрунтування висновків і рекомендацій були використані методичні матеріали, наукова та довідкова література, праці провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, статистичні й звітні дані підприємств України.

В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Відповідно до поставлених завдань використано такі методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні операційної та фінансово-економічної діяльності підприємства – математично-статистичний; для наочного відображення показників розвитку та функціонування готелю «Сіті Парк Готель» – графічний і табличний методи; для оцінки стабільності та інтенсивності розвитку досліджуваного підприємства – методи групування, кореляційно-регресивного аналізу, при апробації розроблених шляхів оптимізації операційної системи – експериментальний.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність готелю «Сіті Парк Готель» за 2020-2020 рр., довідково-нормативні матеріали, наукова література, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання з теми дослідження.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємств готельного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад формування і функціонування системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2021 (дод. А).

Структура та обсяг роботи випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис операційного менеджменту у системі управління підприємством готельного господарства

На сьогоднішній день є багато тверджень та підходів до визначення поняття «операційний менеджмент». Вітчизняні та зарубіжні науковці пов'язують поняття «операційний менеджмент» з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану предметів праці. Тому його визначають наступним чином: операційний менеджмент – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю [6, с. 15].

Аналогічно до маркетингу та фінансів, операційний менеджмент являє собою межу бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент є частиною менеджменту, а не одним з методів для прийняття рішень в будь-яких галузях, тому його управлінська роль відрізняє цю межу від інших дисциплін. Слід погодитись з В.О Василенко, що операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією [30]. Його основою є управління виробничими системами.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок щодо різноманітності підходів до визначення сутності поняття операційного менеджменту (табл.1.1).

Таким чином, операційний менеджмент можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення операційних систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації).

Операційний менеджмент як вид практичної діяльності по управлінню підприємством включає такі складові:

- 1) управління процесами проектування та створення операційної системи;

- 2) управління поточним функціонуванням операційної системи;
- 3) управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи;
- 4) управління якістю та продуктивністю операційної системи;
- 5) управління перетвореннями та розвитком операційної системи.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «операційного менеджменту»

Автори	Зміст поняття
Й. Завадський [22, с. 28]	Операційний менеджмент – це менеджмент виробничих процесів, які перетворюють сировину на послуги.
В. Козловський [27, с. 14]	Операційний менеджмент є діяльністю, яка відноситься до створення товарів і послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари, послуги).
С. Лі та М. Шнідерженс [47, с. 16]	Операційний менеджмент – це вивчення концепцій, процедур і технологій, що використовуються менеджерами й адміністраторами, які задіяні в операціях усіх підприємств.
Р.Б. Чейзом [66, с. 44]	Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням операційних систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії.
Л. Гелловей [19, с. 28]	Операційний менеджмент – це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
Г.І. Капінос [25, с. 12].	Операційний менеджмент – це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування операційних систем підприємства.
ОВ. Михайловська [38, с. 32]	Операційний менеджмент – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Джерело: систематизовано автором на основі [19,22,25,27,38,47].

Завдання операційного менеджменту полягає у побудові керувальної системи, яка забезпечує повне та якісне виконання дій та операцій, пов'язаних з функціонуванням операційної системи для одержання кінцевого результату. Основними завданнями системи операційного менеджменту слід виокремити постачання сировини та ресурсів, виробництво продукції, реалізації на ринок та кінцевому споживачу, фінансування та вкладення інвестицій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання операційного менеджменту

Галузь	Завдання операційного менеджменту
Постачання	Визначити в кожному періоді додаткову потребу в трудових, матеріальних ресурсах та обладнанні
Виробництво продукції	Розрахувати виробничу програму на поточний період
Реалізація продукції (послуг)	Визначити структуру реалізації за ринками та виробами, а також політику цін на досліджуваний період
Фінансова діяльність	Встановити потребу в кредитуванні
Інвестиційна політика	Ухвалити рішення про інвестиції у новачі, у розвиток технології і організації виробництва, рекламу й організацію торгівлі

Джерело: складено автором на основі [3, с. 68].

Ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств готельного господарства відіграє ефективний операційний менеджмент.

Ефективність управління операційною системою, а отже і здійснення його ключової функції – планування, визначається продуктивністю системи, тобто відношенням її «виходу» до «входу»: «все те, що впливає на вхідні або на вихідні величини, викликає зміни в продуктивності».

Операційна функція готельного підприємства містить у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що пропонуються споживачам. З огляду на операційну функцію готельного підприємства «система виробничої діяльності» підприємства визначається як «операційна система», яка складається з трьох підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Основні процеси у цих системах – це технології. Технологія – це сукупність виробничих методів і процесів у окремій галузі виробництва. Покращення кожної ланки технологічного процесу веде до позитивних змін якості, швидкості та вартості, тим самим впливаючи на суспільство і економіку країни [20, с. 113].

Основними етапами формування системи операційного менеджменту на підприємстві готельного господарства є:

1. Формування системи менеджменту обслуговування, яка є складовою єдиної системи підприємства готельного господарства.

Підсистеми обслуговування послідовно включаються до роботи і повинні працювати паралельно і ритмічно. У зв'язку з цим при проектуванні системи обслуговування необхідно дотримуватися принципу пропорційності, виконання якого передбачає забезпечення однакової пропускної спроможності різних підсистем, пропорційне забезпечення їх інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами. Порушення вимог хоча б в одній підсистемі призводить до зниження якості обслуговування споживачів у системі в цілому [49, с. 90].

2. Формування системи виробничого менеджменту або виробничої системи, яка задовольняє запити потенційних споживачів за допомогою виробленої продукції. Виробництво на підприємстві є центральним ядром, що функціонує завдяки раціональному сполученню у часі і просторі засобів, предметів праці і самої праці [49, с. 93].

У складі виробничої системи виділяють функціональні підсистеми: підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію праці; підсистема складу елементів виробництва об'єднує основні виробничі фонди, предмети праці, кадри; підсистема допоміжних підрозділів підприємства включає складське, тарне господарство, транспортне обслуговування, продовольче і матеріально-технічне забезпечення; підсистема управління підприємством здійснює планування, фінансування, облік, технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу. Склад виробничої системи готельного підприємства представлено на рис. 1.1.

До складу забезпечуючої підсистеми операційного менеджменту підприємства готельного господарства належать такі компоненти (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Склад виробничої системи готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [41, с. 121]

Методичне забезпечення складається з нормативно-методичних документів державного, міждержавного, регіонального, фірмового рівня, в яких викладені і обґрунтовані теоретичні, методичні і практичні рекомендації з розробки, функціонування і розвитку системи менеджменту [48, с. 149].

Ресурсне забезпечення – важлива ланка роботи підприємства. Його метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів високої якості і в достатній кількості [48, с. 149].



Рис. 1.2. Склад забезпечуючої підсистеми операційного менеджменту підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [40]

Підприємству готельного господарства необхідні такі види ресурсів: трудові (робітники виробництва, торгової групи і залу, інженерно-технічні робітники і службовці, адміністративно-управлінський персонал); матеріальні (сировина, напівфабрикати, паливно-енергетичні); основні виробничі фонди (споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби тощо); фінансові ресурси (власний капітал, залучений капітал, нематеріальні активи тощо).

Інформаційне забезпечення системи менеджменту є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств готельного господарства [54, с. 150].

Таким чином, операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої та сервісної діяльності підприємства. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність з виробництва продукції або надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища.

1.2. Типологія та структура операційних систем суб'єкта готельного бізнесу

Система операційного менеджменту – це цілісний комплекс управлінських операцій, які пов'язані між собою, регулярно виконувані і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Для отримання загального уявлення про зміст системи операційного менеджменту слід скористатися моделлю «5Р» (рис. 1.3).

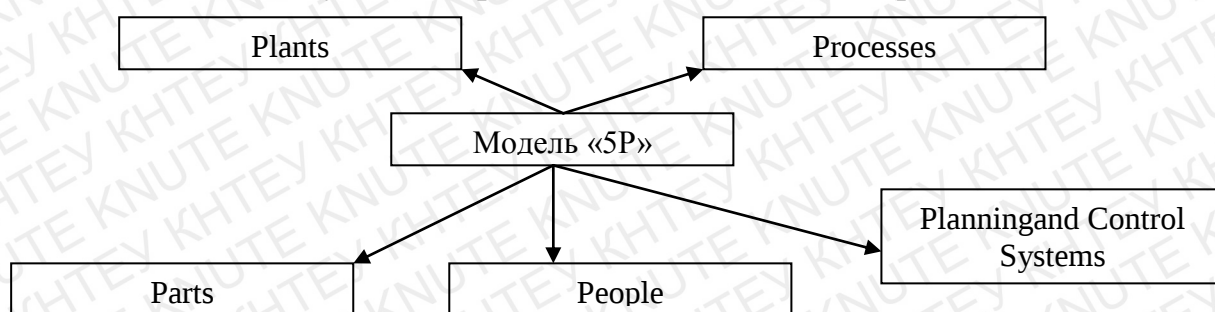


Рис. 1.3. Система операційного менеджменту за моделлю «5Р»

Джерело: систематизовано автором на основі [18].

Відповідно до рисунку 1.6. операційний менеджмент включає:

- 1) різні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Plants);
- 2) проектування бізнес-процесів (Processes);

- 3) продукти і послуги (Parts);
- 4) підбір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів (People);
- 5) виконання таких функцій управління як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (Planning and Control Systems) [18].

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу є орієнтація на споживача за такими основними критеріями як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції, необхідність проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача і розробки стратегії щодо задоволення їх потреб.

Операційна система готелю повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити:

- керування підготовкою виробництва;
- техніко-економічне постачання;
- оперативне керування виробництвом;
- керування кадрами;
- керування фінансами тощо

Серед особливостей операційної системи готелю слід виокремити такі:

1. У виробництві спочатку розробляється товар, потім розробляється процес виробництва товару а потім створюється товар. У готельній сфері створюється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.

2. Процес обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації сервісного персоналу і його підготовки.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день [20, с. 114].

Після визначення сутності операційного менеджменту, а також особливостей операційної системи готелю можна виділити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, СКМ, система платежів та адміністрування податків, система обліку.
2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.
3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності [29].

Особливості операційної діяльності готелю визначають персонал як ключовий елемент системи операційного менеджменту. Виключні вимоги до якості продукції та до безпеки продуктів харчування приводять до необхідності стандартизації роботи персоналу, тобто детального опису того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал готелю. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі [34].

Таким чином, операційні системи мають характерні властивості, які потребують особливого підходу при дослідженні їх функціонування, проектування, модернізації. Ефективність організації залежить від правильного вибору операційної стратегії та побудови операційної системи.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління операційними процесами у готелі

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку.

Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю. Ефективність виробничої діяльності закладів готельного господарства передбачає співставлення витрат і результатів [55, с. 254].

Головним завданням апарату управління є активна дія на керований об'єкт, маючи на меті покращення показників його управління. В залежності від призначення системи і умов її функціонування критеріями ефективності можуть бути різні показники.

Критерій ефективності – це показник, що виражає основну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Оскільки, критерії ефективності різноманітними і їх не можна звести до одного показника. Розглянемо критерії ефективності, що стосуються об'єкту управління (рис. 1.4).

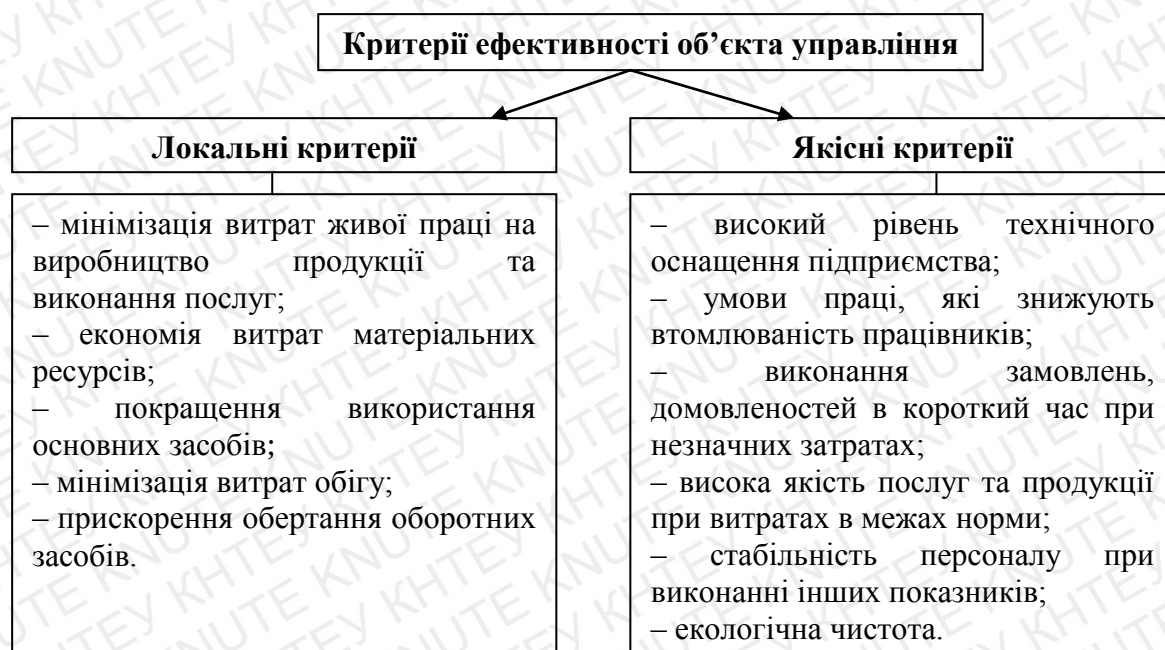


Рис. 1.4. Критерії ефективності об'єкту управління

Джерело: складено автором на основі [37, с. 25].

Загальний критерій – економічні результати діяльності керованої системи в цілому, тобто досягнення підприємством своєї місії при найменших затратах.

З точки зору функціонування суб'єкта управління, тобто самої управляючої системи, критеріями економічної ефективності можуть бути такі,

як – швидкий збір необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, спроможність прийняти оптимальне рішення в короткий час, оперативність доведення рішень до виконавців, забезпечення чіткого виконання рішень, комплексний контроль за виконанням задачі. Відповідно всі ці критерії повинні бути відображені в певній системі показників економічної ефективності, що й було зроблено відповідно до виробничого процесу закладу готельного господарства.

Розглядаючи ефективність управління виробничим процесом у закладі готельного господарства при готелі, визначимо ряд показників.

Для оцінки ефективності підприємства недостатньо використання показника прибутку оскільки наявність прибутку ще не означає, що підприємство працює ефективно. Абсолютна величина прибутку не дозволяє стверджувати про дохідність і рентабельність підприємства. В цьому відношенні для оцінки ефективності роботи підприємства влучним буде використовувати показник рентабельності. Підвищення рентабельності характеризує ціль підприємства харчування в ринковій економіці та сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

На ефективність торгово-виробничої діяльності здійснюють вплив завантаженість виробничого устаткування, присутність обладнання, що використовується на незначний відсоток, присутність застарілого, морально та фізично зношеного устаткування, що не тільки не відповідає науково-технічному прогресу, а й стримує розвиток підприємства готельного господарства та уповільнює роботу працівників виробництва та обслуговування. Важливо сказати, що велику роль на даний час відіграє концепція ресурсозбереження, яка дозволяє використовувати морально застаріле обладнання на повну потужність, що дозволяє знизити витрати закладу готельного господарства.

Наступним показником ефективності торгово-виробничою діяльністю закладів готельного господарства буде розглянуто ефективність праці виробничого та обслуговуючого персоналу [51].

Ефективність праці передбачає співвідношення отриманого економічного ефекту з витратами живої праці, а також оцінку соціального ефекту. Соціальний ефект виражається в ступені задоволення попиту населення на послуги готелю, в зменшенні витрат споживання.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства є продуктивність праці робітників. В залежності від способів обміну об'ємів продукції розрізняють натуральний, умовно-натуральний, вартісний методи знаходження продуктивності праці.



Рис 1.5. Структура показників якості обслуговування у готелі

Джерело: систематизовано автором на основі [48, с. 66].

Однією з найважливіших характеристик експлуатаційної діяльності виступає глибина і ширина асортиментних груп продукції та послуг, що

реалізуються службою ресторанного виробництва при засобі розміщення. Асортимент продукції дозволяє зробити висновок про специфічність та високо технологічність обладнання та висококваліфікованих кухарів та майстрів приготування кулінарної продукції. Оцінка асортименту здійснюється наступним чином: яка кількість страв у кожній групі та кількість груп, а також важливо оцінити кількість складних у приготуванні страв.

Якість обслуговування розглядається як узагальнене поняття, складовими якого є оптимальність складу основних та додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

При оцінці якості обслуговування порівнюють фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу даного порівняння. Це дозволяє встановити ступінь досконалості процесу обслуговування і його придатність задовольняти потреби споживачів [48, с. 65].

Отже, наведені показники слугують для визначення ефективності управління операційною діяльністю. Вони дозволяють розглянути управління як комплексну систему з рядом елементів, які взаємодіють між собою та впливають один на одного, а також виявити недосконалість операційної системи підприємства готельного господарства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

2.1. Оцінка системи операційного менеджменту підприємства

Готель «Сіті Парк Київ» - це новий, сучасний чотиризірковий бутік-готель європейського типу в діловому та історичному центрі Києва. Менеджмент готелю враховує індивідуальний підхід, привітність персоналу і конфіденційність для своїх гостей. Готель входить до мережі готелів, серед яких «Амарант Готель» Київ, «Амарант Апартамент Готель», «Амарант Урбан Готель», «Сіті Парк Апартамент-Готель Київ», «Сіті Парк Готель Біла Церква», «Метро Хостел».

Готель «Сіті Парк Апартамент-Готель Київ» знаходиться за адресою: вул. Бульварно-Кудрявська 20 А, Київ, Україна -у центрі столиці. Розташований за 2 км від Золотих воріт і за 3 км від Майдану Незалежності та Софійського собору.

«Сіті Парк Апартамент-Готель Київ» пропонує своїм гостям зануритися в тишу старого парку в центрі сучасного мегаполісу. Кожен з 23 апартаментів готелю оформлено в унікальному стилі. Він поєднує в собі найкраще — як з області дизайну інтер'єрів, так і технологій. Облаштування квартир елегантне і продумане до дрібниць, щоб ви завжди почувалися, як удома. Якісна постільна білизна, приємні для ока порт'єри, ергономічні меблі та сантехніка, сучасні системи освітлення, зв'язку — все підібрано з любов'ю та зі смаком.

В деяких квартирах передбачені приватні веранди-патіо. Всі апартаменти складаються зі спальні та вітальні, а також мають сучасну кухонну зону. У вітальні є м'який куточок і обідній стіл зі стільцями на кілька персон. Канапа-трансформер може легко перетворитися на додаткове ліжко. А для приємного дозвілля передбачено панель Smart TV. В кухні є все необхідне: чайник і кавомашина, побутова техніка — холодильник, варильна панель, посудомийна

машина і мікрохвильова піч. Все, щоб готувати, як удома. У комфортній спальні – двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом і тумбочками, панель Smart TV, місткі вбудовані шафи, прасувальна дошка і праска. У ванній кімнаті є дзеркало з підсвіткою, фен та електричний підігрівач для рушників, прально-сушильна машина.

Оновлений в 2012 році номерний фонд готелю гідно прийняв футбольних вболівальників чемпіонату Євро 2012 з 75 країн світу, які тепер є постійними гостями нашого готелю. Готель Сіті Парк Київ є членом Ділової Ради Всесвітньої Туристичної Організації (UNWTO), неодноразово визнавався як найкращий готель Києва та України.

Організаційна структура управління «Сіті Парк Київ» наведена на рис.

2.1. Вищим органом управління у готелі є директор. Основні його обов'язки:

- 1) організація безперебійної роботи готелю;
- 2) забезпечення готелю трудовими ресурсами;
- 3) забезпечення контролю продукції;
- 4) аналіз показників готелю;
- 5) управління персоналом готелю;
- 6) робота з документами;
- 7) забезпечення ефективної операційної та фінансово-господарської діяльності.

Директор готелю «Сіті Парк Київ» визначає основні напрямки діяльності підприємства та виносить на розгляд власникам (засновникам) з подальшим затвердженням. Директора товариства розробляє проект плану діяльності, приймає рішення про здійснення капіталовкладень.

Орган управління середньої ланки – начальники відділу кадрів, фінансовий відділу, служби прийому та обслуговування, заступник директора готелю, керівник служби Food&Beverage. Виконавський рівень управління – спеціалісти структурних підрозділів апарату управління: інженери, бухгалтери, економісти.

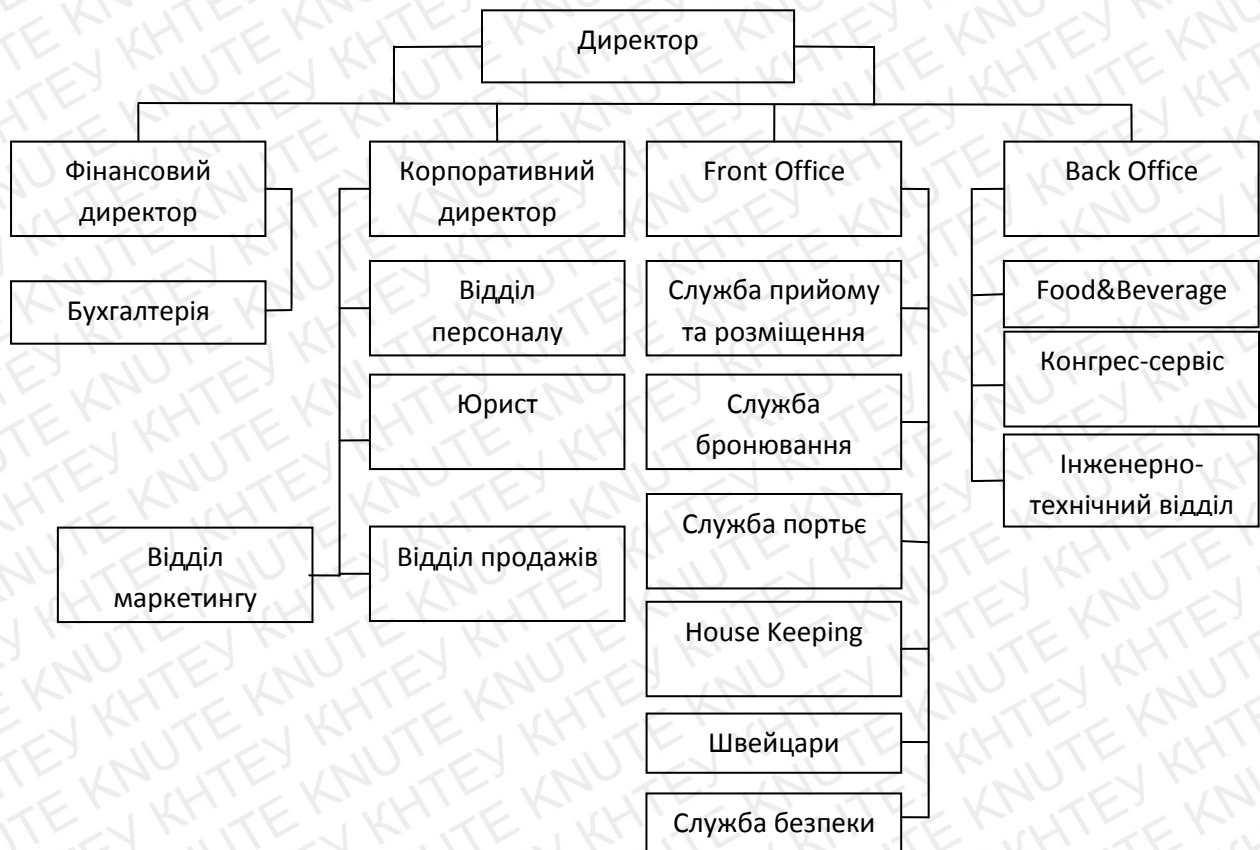


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Сіті Парк Київ»

Технічний рівень управління (обслуговування клієнтів) – функція працівників служби прийому та обслуговування (портье, швейцарів, чергових по поверхах, покоївок) та закладів харчування (метрдотеля, офіціантів, барменів). Від них залежить рівень задоволення потреб клієнтів.

Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги з розміщення туристів. Цей розділ за суттю аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але відрізняється методологією розробки.

Готельний бізнес є складним багатофункціональним видом бізнесу, до якого у більшості випадків входить значна кількість підрозділів, що є основними для суміжних сфер діяльності. Це пов'язано з тим, що за своїм призначенням, крім основної послуги - надання ночівлі та послуг з надання харчування, готельний бізнес надає значну кількість додаткових послуг.

Динаміку цін на номери протягом тижня в готелі «Сіті Парк Київ» наведено у Дод. В.

Таблиця 2.3

Структура реалізованих номерів готелю «Сіті Парк Київ» за одну добу перебування станом на жовтень 2021 р.

№	Тип номеру	К-ть номерів	К-ть реаліз. ном.	Структура реалізованих номерів, %	Заг. вартість за номер з под. та зб., грн	Виручка за місяць, грн.	Структура у доходах, %
1.	Парк Апартамент	12	65	43,6	2655	172575	40,5
2.	Сіті Лофт Апартамент	7	48	32,2	2 855,00	137040	32,1
3.	Гарден Апартамент з патіо	4	36	24,2	3250	117000	27,4
	Разом	23	54	100,0	12 542,20	5633,707	100,0

Складено автором на основі джерела - www.booking.com[43], ціни станом на 13-14.11.2021 р.

Отже, за даними табл. 2.3, можна зробити висновки, що найбільша кількість реалізованих номерів за місяць з часткою в 43,6% припадає на номери категорії «Парк Апартамент» з вартістю номеру в 2655 грн. та виручкою за реалізацію 172,575 тис.грн. Найменших показників набрали номери категорії «Гарден Апартамент з патіо», з загальною вартістю за номер – 3250 грн, займають 24,2% в структурі доходів від номерного фонду та виручкою у 117,0 тис.грн.

Особливості та специфічні властивості готельної послуги збільшують її вартість та витрати. Якість обслуговування розглядається як важлива сфера діяльності підприємства [44, с. 56].

Готель «Сіті Парк Київ», відноситься до категорії****. Ціна проживання варіюється залежно від категорії номера й кількості гостей, на яких він розрахований (табл. 2.4). Таким чином, гості можуть обирати різні варіанти оплати включаючи сніданок та предоплату або без них, а також передбачає варіанти скасування бронювання.

Таблиця 2.4

**Види оплати номерів за умови пізнього бронювання у готелі «Сіті Парк
Київ»**

№	Варіанти оплати номеру		
	Сніданок	Скасування бронювання	Передплата
1.	Окремо оплачуваний сніданок у розмірі - 450 грн (вартість не повертається);	Передбачає скасування бронювання за додаткові кошти	Здійснюється відносно ціни номеру
2.	Сніданок включено (вартість не повертається)	Передбачає скасування бронювання за додаткові кошти	Здійснюється відносно ціни номеру
3.	Окремо оплачуваний сніданок у розмірі - 450 грн,	Безкоштовне скасування бронювання до 23:59 за 2 доби до поселення,	Відсутність передоплати - можливість сплатувати по прибутті
4.	Окремо оплачуваний сніданок у розмірі - 450 грн,	Безкоштовне скасування бронювання до 23:59, за 1 добу до поселення,	Відсутність передоплати - можливість сплатувати по прибутті
5.	Сніданок включено	Безкоштовне скасування бронювання до 23:59, за 2 доби до поселення,	Відсутність передоплати - можливість сплатувати по прибутті
6.	Сніданок включено	Безкоштовне скасування бронювання до 23:59, за 1 добу до поселення	Відсутність передоплати - можливість сплатувати по прибутті

Складено автором на основі джерела[41].

З вищесказаного очевидно, що номерний фонд готелю дуже різноманітний, що дозволяє працювати з різними верствами населення. Просторість номерного фонду, у свою чергу, дозволяє приймати групи гостей, зокрема різні делегації, що прибувають у місто.

Отже, у даному готелі продумані усі можливі варіанти відвідування даного підприємства, цілі та/або виникнення можливих ситуацій у гостей, саме тому передбачено різні види бронювання для номерів будь-яких категорій, в залежності від обраного варіанту, ціна пропорційно змінюватиметься.

Також готель пропонує послуги бізнес-центру з усіма можливими варіаціями оформлення, проведення та необхідною технікою, для проведення заходів різних масштабів, що є немаловажливим критерієм. Слід виділити

також і можливість проведення бенкетів та урочистих подій, від святкування визначних подій, до проведення весіль та балів до 120 осіб. При цьому, ураховуються усі побажання гостей щодо оформлення, проведення та масштабності замовлених міроприємств.

Таким чином, готель «Сіті Парк Київ» є готелем з якісними пропозиціями для споживачів. На підприємстві діють сильні конкурентоспроможні пропозиції, інновації та особливий підхід до своїх гостей, великий асортимент послуг задовольнить найвибагливішого гостя. Згідно проведених досліджень можна зробити висновки, що підприємство діє злагоджено і користується попитом на ринку. Проте все ж таки є і конкуренти, які стоять майже на одному рівні з «Сіті Парк Київ» і саме тому це дає можливість віднайти саме ті, пропозиції, які ще не зустрічались на готельному ринку України, таким чином приваблюючи ще більше споживачів.

2.2. Вплив операційного менеджменту готелю «Сіті Парк Київ» на результати діяльності

Позиція підприємства готельного господарства на ринку визначається особливими характеристиками його продуктів. Це використовуються при побудові карт сприйняття (позиціонування) продуктових пропозицій готельних підприємств на ринку. Аналіз доходів готелю «Сіті Парк Київ» проводиться на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати»(табл. 2.5).

Отже, за даними таблиці, можна зробити висновки, що за 2018-2020 рр. найбільшу частку в доходах займають «Accommodation Service» з абсолютним відхиленням за 2019 рік – у 20%, де спостерігається суттєвий спад через COVID-19. На відміну інших засобів розміщення м.Києва, готель «Сіті Парк» не критично постраждав від пандемії, оскільки пропонує в оренду апартаменти. Помітне значне збільшення темпів росту за 2019 р. у розмірі 16,7% у показнику «Banqueting Service», що на 19,3% нижче показника попереднього періоду. У

«Conference Service» та «Additional Services» також спостерігається зниження показників за 2019 р. відповідно на 20,6% та на 16,5%.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу та структури доходів готелю «Сіті Парк Київ»
у 2018-2020 рр., млн.грн.**

Назва показника	2018	Частка у доходах, %	2019	Частка у доходах, %	2020	Частка у доходах, %	Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
							2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, в.ч.:	729,6	100	586,4	100	643,4	100	-143,2	57,0	80,4	109,7
Accommodation Service	368,4	50,5	286,7	48,9	328,1	51	-81,7	41,4	77,8	114,4
Food&Beverage Service	65,7	9,0	53,4	9,1	54,7	8,5	-12,3	1,3	81,3	102,4
Banqueting Service	140,8	19,3	113,2	19,3	120,3	18,7	-27,6	7,1	80,4	106,3
SPA	34,3	4,7	35,2	6	37,3	5,8	0,9	2,1	102,6	106,0
Conference Service	97	13,3	78	13,3	83	12,9	-19,0	5,0	80,4	106,4
Additional Services	23,3	3,2	19,9	3,4	19,9	3,1	-3,4	0,0	85,4	100,0

Згідно проведених розрахунків бачимо, що рівень завантаження з кожним роком зменшується. Цьому сприяє погіршена економічна ситуація в країні, непривабливість країни для туристів та зниження рівня платоспроможності населення.

Як свідчить практика готель успішно проводить диференціацію послуг, оскільки за потужної конкуренції не втрачає своїх позицій, а щороку спостерігається помітне зростання обсягів доходів.

У підприємствах готельного господарства, як правило, переважають необоротні активи над оборотними. За даними Форми №1 – Балансу підприємства, велика частка основних засобів – понад 80%. Насамперед це зумовлено характером основної діяльності «Сіті Парк Київ», де якість та ціну

послуг визначають, в певній мірі, саме основні засоби (їх фактичний стан) зображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка складу необоротних активів готелю
«Сіті Парк Київ»у 2018-2020 рр., млн.грн**

Назва необоротного активу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Незавершене будівництво	849,1	998,7	1228,8	149,6	230,1	17,62	23,04
Основні засоби (первісна вартість)	19,626	21,012	23,802	13,857	27,90	7,06	13,28
Основні засоби(залишкова вартість)	14,810	15,891	18,321	1,081	2,430	7,30	15,29
Разом необоротних активів	14,810	15,891	18,321	1,081	2,430	7,30	15,29

Згідно даних, спостерігається збільшення абсолютного відхилення по незавершеному будівництву на 149,6 млн.грн. за 2019 р. та на 230,1 млн.грн. за 2020 р. Основні засоби також збільшили обсяги до 21,012 млн.грн за 2019 р. та до 23,802 млн.грн., що є на 4,176 млн.грн. більше в порівнянні з 2018 р.

Проаналізувавши склад необоротних активів досліджуваного підприємства та частку основних засобів у їхньому складі, можна зробити висновок, що готель «Сіті Парк Київ» цілком забезпечений основними засобами (фондами), які в свою чергу раціонально розподілені серед основними та допоміжними процесами надання товарів та послуг. Необоротні активи готелю «Сіті Парк Київ» щороку зростали. Основні засоби (первісна вартість) за 2019 р. складала 21,012 млн.грн, що на 1,386 млн.грн більше, ніж за 2018 р., а 2020 р. зросли на 2,79 млн.грн, в порівнянні з 2019 р. Основні засоби (залишкова вартість) за 2019 р. зросла на 1,081 млн.грн, а за 2020 р. зросла на 2,43 млн.грн.

Поточні витрати підприємства готельного господарства – це сукупність витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної експлуатаційно-комерційної (виробничо-комерційної) діяльності підприємства, виражених у грошовій формі. Динаміка загальної суми та рівня поточних витрат готелю «Сіті Парк Київ» представлена в *табл. 2.7*.

Таблиця 2.7

**Динаміка поточних витрат готелю «Сіті Парк Київ»у 2018-2020 рр.,
млн.грн**

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн		Темп змін, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Матеріальні витрати	5,8	6,4	7,7	0,6	1,3	10,3	20,3
Витрати на оплату праці	69,0	85,8	88,4	16,7	2,6	24,2	3,1
Відрахування на соціальні заходи	15,2	20,1	21,7	4,9	1,6	32,2	8,0
Амортизація	5,5	3,7	5,5	-1,8	1,8	-32,7	48,6
Інші операційні витрати	19,2	23,0	24,6	3,8	1,6	19,8	7,0
Всього поточних витрат	114,7	139,0	147,9	24,3	8,9	21,2	6,4

За результатами динаміки поточних витрат можна зробити висновки, що матеріальні витрати за 2019 рік збільшились на 10,3% в порівнянні з аналогічним періодом у 2018 році, а за 2020 рік збільшились на 20,3%, ніж за попередній період 2019 року. Відрахування на соціальні заходи у 2018 році становили 15,2 млн.грн., у 2019 році збільшились до 20,1млн.грн., а у 2020 році до 21,7 млн.грн. Амортизація також зменшилась у 2019 році з 5,5 млн.грн. (за 2018 рік), до 3,7 млн.грн, що становить -32,7%, а у 2020 році збільшилась до 5,5млн.грн., що дорівнює 48,6%.

Витрати на електроенергію є другими за величиною експлуатаційними витратами готелю. Саме тому готель домігся значного зниження енергоспоживання завдяки недорогим, високоефективним заходам і сертифікації за стандартом ISO 50001[47].

За 2018-2020 рр. рівень рентабельності діяльності підприємства суттєво знизився у 2019 році до 3,7% або 10,4%. У зв'язку із зростанням прибутку готелю у 2020 р., відповідно, спостерігалась і прогресуюча тенденція до зростання рівня рентабельності до 7,8%.

Відповідно, чистий прибуток готелю теж зростає, що дає змогу зробити висновок про ефективну організацію процесу управління на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка результатів господарської діяльності готелю
«Сіті Парк Київ» за 2018-2020 рр., млн.грн**

Показники	Роки			Абсолютна зміна, млн. грн		Темп змін, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	729,6	586,4	643,4	-143,2	57,0	80,4	109,7
Собівартість реалізованої продукції	518	464,6	471,1	-53,4	6,5	89,7	101,4
Валовий прибуток	211,6	121,8	172,3	-89,8	50,5	57,6	141,5
Інші операційні доходи	39,6	14,7	17,1	-24,9	2,4	37,1	116,3
Адміністративні витрати	67,1	43,4	59,8	-23,7	16,4	64,7	137,8
Витрати на збут	56,2	52,1	56,2	-4,1	4,1	92,7	107,9
Інші операційні витрати	24,6	19,2	23	-5,4	3,8	78,0	119,8
Прибуток від операційної діяльності	103,3	21,8	50,4	-81,5	28,6	21,1	231,2
Фінансовий результат до оподаткування	103,3	21,8	50,4	-81,5	28,6	21,1	231,2
Чистий прибуток	103,1	17,9	41,3	-85,2	23,5	17,3	231,2
Рентабельність господарської діяльності, %	14,1	3,7	7,8	-10,4	4,1		

Завантаженість готелю «Сіті Парк Київ» в середньому коливається в від 60% до 90%, в залежності від пори року. Велика частка завантаженості готелю припадає на середину весіннього періоду та на кінець календарного року, починаючи з вересня місяця, що супроводжується проведенням великої

кількості заходів різного типу та розміру, особливо пов'язаних з веденням бізнесу, та туристичним сезоном, а отже сезонним потоком туристів.

Провівши аналіз динаміки обсягу та структури доходів готелю «Сіті Парк Київ» за 2020 р., для виявлення сильних та/або слабких сторін, будуємо графік по принципу Бостонської консалтингової групи. Даний стратегічний аналіз надасть змогу виявити позиції готельних пропозицій на ринку, їхню питому вагу у структурі доходів готелю «Сіті Парк Київ», та створити конкурентоспроможні пропозиції та нововведення (рис. 2.2).

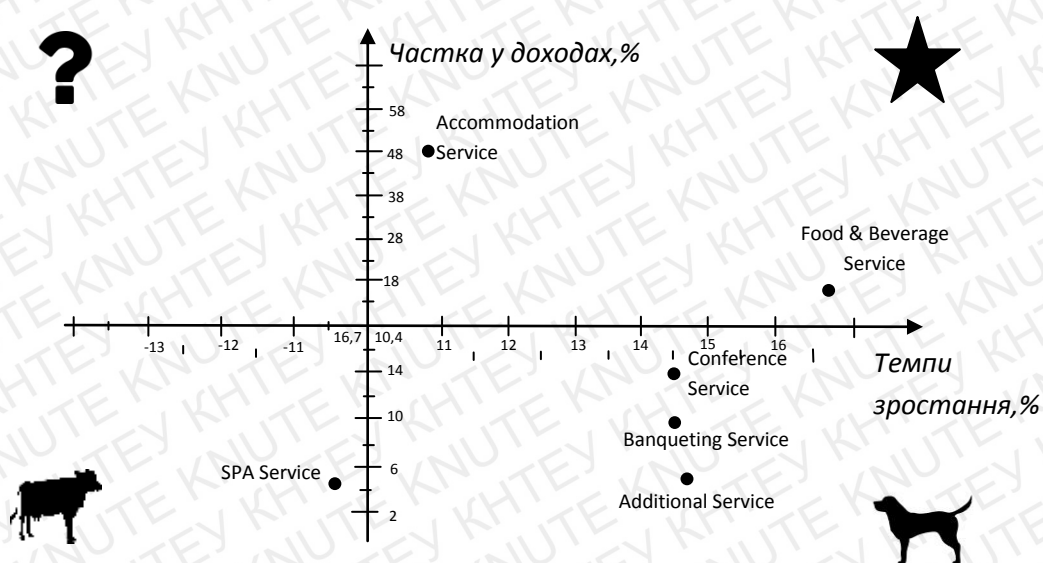


Рис. 2.2. Діаграма структура обсягів доходів готелю «Сіті Парк Київ» за 2020 р., згідно підходу Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Створено автором на основі табл. 2.7

Згідно рис. 2.2 можна зробити висновки, що загалом усі пропозиції готелю тримаються на досить високому рівні «Сіті Парк Київ». При даному стратегічному аналізі не було виявлено слабких позицій. Основну долю в структурі доходів займають «Зірки», категорії, які мають постійно високе зростання обсягу продажів та високу частку серед доходів. До «Зірок» відносяться: Accommodation Service, Food & Beverage Service. Conference Service, Banqueting Service, Additional Services у структурі доходів є «Собаками»,

оскільки вони мають низьку частку і доходах тобто мають високу частку, але низький темп зростання обсягу продажів, а послуги SPA являються «Дійною коровою», оскільки вони мають низьку частку і доходах. Отже можна дійти висновку, що дані види послуг за темпами зростання доходів, які відносяться до таких груп послуг Accommodation Service, Food & Beverage Service, SPA-Service перебувають у категорії «Знаків питань», тобто по суті вони не мають низьку частку у доходах, але темпи зростання є дещо меншими.

Загалом для категорій під назвою «Знаки питання», відносяться ті, які мають властивість переходити до категорій «Зірок», та які є одним з основних прибуткових та популярних категорій, або до «Собак», від яких потрібно позбуватися.

Проте аналізуючи структуру та обсяг доходів готелю «Сіті Парк Київ» за 2018-2020 рр. у *табл. 2.8*, можна побачити, що дані категорії є наближеними до «Зірок». По найвищим темпам зростання доходів готелю, так і за обсягами в структурі доходів, відносяться Accommodation Service і Food & Beverage Service, які перебувають у категорії «Зірки».

Таблиця 2.9

Структура обсягу доходів структурних підрозділів готелю «Сіті Парк Київ» згідно матриці Бостонської консалтингової групи

Показники	Частка у доходах, %	Темпи зростання доходів, %	Показник матриці БКГ
Accommodation Service	51	10,9	★
Food & Beverage Service	8,5	16,7	★
Banqueting Service	18,7	14,5	🐶
SPA Service	5,8	-8,8	🐶
Conference Service	12,9	14,5	🐶
Additional Services	3,1	14,6	🐶

Готель «Сіті Парк Київ» позиціонує себе як бізнес-готель з наявною для цього інфраструктурою. Готель може організувати захід різного типу та з різною кількістю гостей. У *табл. 2.9* детальний опис, які саме заходи можливо

провести в готелі. Різноманітність проведення заходів показує різноорієнтованість функціонування івентивної діяльності готелю. Чим більше потреб гостей може задовольнити готель, тим більше постійних споживачів можна залучити. Також це впливає на імідж підприємства, який є дуже важливим при виборі місця для проведення заходів.

Таблиця 2.10

Типи заходів у готелі «Сіті Парк Київ»

Тип заходу	Результати для учасників	Результати для організаторів
Ділові		
Дилерські форуми Конференції, форуми, конгреси Ділові сніданки Заходи зі зв'язків з інвесторами, спонсоринг	Обмін ідеями Навчання новим навичкам Налагодження нових контактів	Підвищення лояльності існуючих споживачів і партнерів Залучення нових споживачів і партнерів, пошук нових ідей Залучення інвестицій Прибуток від заходу
Навчальні, освітні		
Семінари Тренінги Team-building	Навчання новим навичкам Навчання поведінці в нових ситуаціях Підвищення кваліфікації	Збільшення обсягів продажів Підвищення ефективності роботи Прибуток від заходу
Візні заходи		
Презентації Заходи щодо стимулювання збуту	Отримання інформації про новинки Отримання особливих умов для покупок	Збільшення обсягів продажів Збільшення лояльності споживачів Залучення нових споживачів та партнерів
Розважальні		
Корпоративні свята Внутрішньо-корпоративні свята для розвитку командного духу	Розваги Спілкування Зміцнення зв'язків усередині колективу	Підвищення лояльності працівників Залучення уваги преси
Урочисті		
Банкети, фуршети, ювілеї Прийом гостей	Формування традицій Спілкування Підтримання статусу	Підвищення власного статусу
Благодійні		
Благодійні обіди, концерти Акції по збору коштів	Можливість допомогти нужденним Спілкування	Демонстрація соціальної відповідальності Залучення преси

Конференц-центр «Сіті Парк Київ» охоплює понад 500 кв.м. і включає 4 конференц-зали (площею від 60м² до 240м²) та 2 конференц-кімнати для проведення переговорів.

У багатофункціональних залах можна проводити як навчальні тренінги чи формальні зустрічі, так і гала-вечері та корпоративні свята. Конференц-центр дозволяє приймати від 10 до 150 осіб, і навіть більше учасників одночасно, яких обслуговуватиме команда спеціалістів з організації заходів та конференцій.

Конференц-зали та кімнати для проведення переговорів обладнані найновішим аудіо- та відео- приладдям, що забезпечує виключну чіткість зображення і чистоту звуку, 46-дюймовими плазмовими HD телевізорами, звуковими системами з динамічним підсиленням та дистанційним керуванням освітленням зали.

Таким чином, при дослідженні готелю «Сіті Парк Київ», було проаналізовано усі бізнес-напрямки функціонування підприємства. При цьому можна виділити те, що пропозиція готелю є досить інноваційною та конкурентоспроможною. Під час досліджень виявлено, що диференціювання послуг можна провести для номерного фонду, щоб ще більш привабити споживачів, а також зробити інноваційну пропозицію у форматі додаткової послуги, якої ще немає на готельному ринку України.

2.3. Визначення впливу зовнішнього середовища на операційну діяльності готелю «Сіті Парк Київ»

Основними завданнями в сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг готель зобов'язаний не лише виявити внутрішні фактори, що впливають на якість послуг, але і вивчити весь комплекс запитів і потреб гостей, створити і реалізувати методику і технологію, що забезпечать найбільш повне їхнє задоволення [48, с. 344].

Проводимо оцінювання ефективності операційної діяльності готелю «Сіті Парк Київ» та його потенційних конкурентів за допомогою відгуків гостей по заданим критеріям, що зображено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності операційної діяльності готелю «Сіті Парк Київ» та потенційних конкурентів на основі відгуків гостей (від 1 до 10 балів)

Критерій оцінки	Готель					
	Сіті Парк Київ		Radisson Blu Kyiv		Ibis Kyiv	
	Booking.com	Hotels.com	Booking.com	Hotels.com	Booking.com	Hotels.com
Персонал	9,0	9,0	8,8	9,1	9,1	9,2
Зручності	9,1	9,0	8,9	8,7	9,0	9,0
Чистота	9,4	9,5	9,1	10	9,3	9,0
Комфорт	9,2	9,3	9,0	9,4	9,2	8,7
Співвідношення ціна/якість	7,8	8,0	7,6	2,0	7,7	9,1
Розташування	8,8	9,5	9,3	9,8	9,4	9,0
Безкоштовний Wi-Fi	9,1	-	9,0	-	7,5	-
Середній бал оцінювання підприємства	8,9	9,0	8,8	9,4	9,0	9,0
На основі к-ті відгуків (од.)	193	56	124	29	241	60
Відносна шкала оцінювання	«Приголомшливо»	«Чудово»	«Близкуче»	«Чудово»	«Чудово»	«Приголомшливо»
<i>Кількість відгуків по групах гостей, ос.</i>						
Сім'ї	25	8	12	2	21	11
Пари	69	2	26	3	82	3
Групи друзів	24	5	-	2	9	4
Індивідуальні туристи	70	29	48	11	96	32
Бізнес-туристи	69	16	59	11	91	10

Таблиця сформована автором на основі даних з джерел: Booking.com [40] та Hotels.com [48].

Серед гостей готелю «Сіті Парк Київ» можна відмітити молоді пари, яким особливо подобається розташування - вони оцінили проживання в цьому районі для поїздки удвох на 9,1 балів з 10 [50].

Також, за власними дослідженнями, гості позитивно відмічають місцерозташування готелю «Сіті Парк Київ», у районі з найвищою оцінкою у

8,8 балів із 10 можливих у місті Київ. Високо оцінене харчування та кухня, а також високих оцінок та позитивних коментарів набрали дуже зручні ліжка.

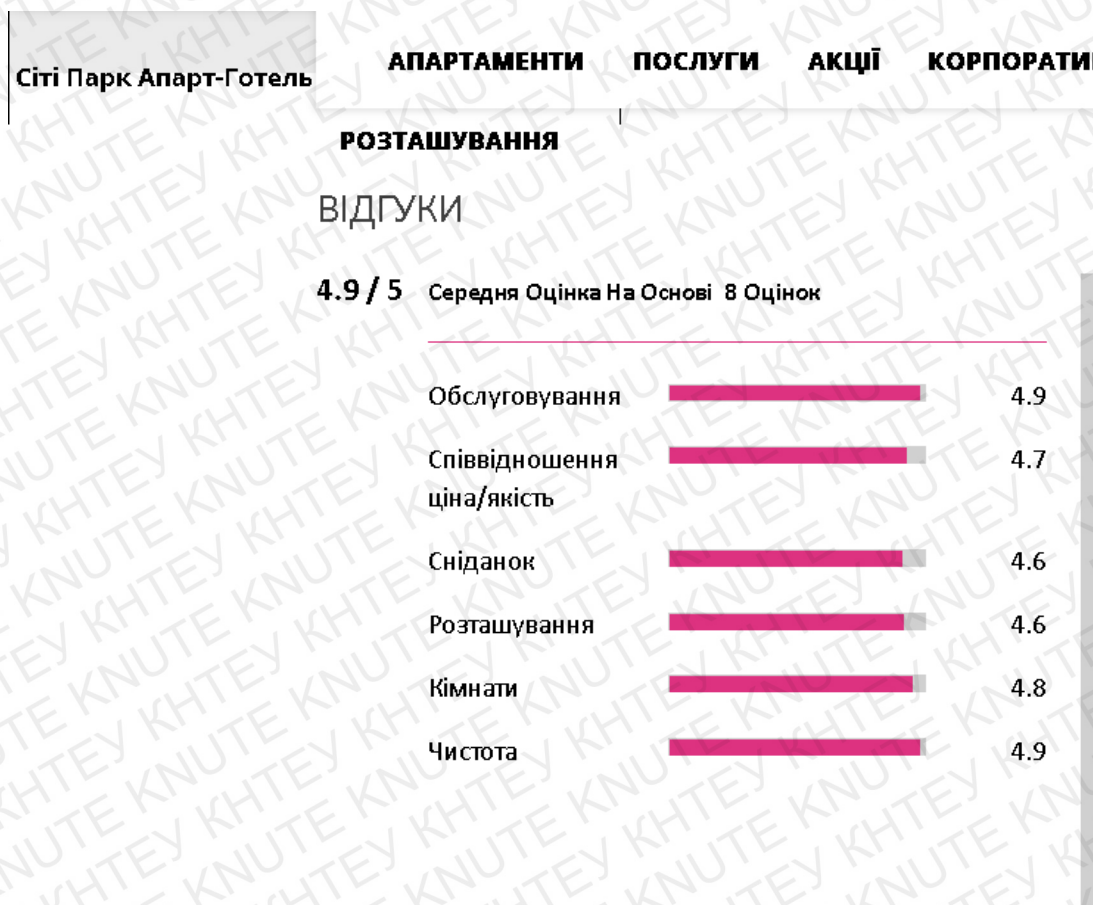


Рис. 2.3. Оцінка якості послуг та сервісу у готелі «Сіті Парк Київ»

Отже, згідно аналізу готелів-конкурентів, можна зробити висновок, що готель «Сіті Парк Київ» є досить конкурентоспроможним у даному сегменті, пропускна спроможність асортимент основних послуг тримається на рівні конкурентів, якість обслуговування та цінова політика є дещо вищою, особливо виділяється асортимент додаткових послуг і є значно вищим ніж у конкурентів даного сегменту (табл. 2.12).

Згідно дослідження та порівняння діяльності готелів-конкурентів, можна зробити висновок, що готель «Сіті Парк Київ» є потужним конкурентом для інших підприємств готельного господарства. Готель «Сіті Парк Київ» займає передові позиції серед конкурентів за показниками цінової політики (дещо нижчої), асортиментом додаткових послуг. Має невелике відхилення по

якості обслуговування, але стоїть на однакових позиціях по відношенню до асортименту основних послуг.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика діяльності готелів-конкурентів

Основні критерії Підприємства	Пропускна спроможність	Асортимент основних послуг	Асортимент додаткових послуг	Якість обслуго- вування	Цінова політика
Сіті Парк Київ	=	=	↑↑	↑	↑
Radisson Blu Kyiv	↑	=	↑	↑↑	↑↑
Ibis Kyiv	=	=	↑↑	↑↑	↑↑

Джерело: складено автором

* ↑↑ - значно вище ніж у конкурентів;

↓ - нижче ніж у конкурентів;

↓↓ - значно нижче ніж у конкурентів;

↑ - вище ніж у конкурентів;

= - аналогічно як у конкурентів.

Отже макросередовище, тобто зовнішні фактори, мають неабиякий вплив на діяльність готелю «Сіті Парк Київ», адже будь-які коливання різних показників безпосередньо відображаються на роботі підприємства. Тому потрібно постійно відслідковувати усі зміни та коливання, реагувати на них та за необхідності вживати певних заходів.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз (табл. 2.13).

За проведеним SWOT-аналізом, можна зробити висновки, що готель «Сіті Парк Київ» працює досить злагоджено, є конкурентоспроможним та являється одним з найуспішніших підприємств готельного господарства в Україні. Серед слабких сторін та загроз, можна виділити відтік кадрів до конкурентів, або вилов співробітників хед-хантерами, також висока ціна на послуги є доступною для споживачів з рівнем доходів вище середнього. Загрози, які можуть спровокувати зниження попиту на послуг включає: рівень

доходів населення, незадоволений попит, а також економічно-політична турбулентність, які є факторами, на які підприємство не в змозі вплинути.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз готелю «Сіті Парк Київ»

SWOT	Позитивно для досягнення цілей	Негативно для досягнення цілей
Внутрішні фактори (готель)	Сильні - Висока пізнаваність бренду - Технічні інновації для покращення обслуговування, постійне оновлення бізнес-процесів - Мала плинність кадрів - Зручне місцезорозташування та інфраструктура - Якість обслуговування на вищому рівні - Потужний менеджмент на підприємстві - Екстер'єр, інтер'єр - Номерний фонд з можливостями поселення людей з обмеженими можливостями та гостей з тваринами - Трансфер до/з аеропорту - Спа-центр - Наявність бізнес-центру - Можливість проведення великих подій: весілля, бенкети бали тощо - Відомі шеф-кухарі - Якісна сировина - Доброзичливий та кваліфікований персонал - Веб-сайт, який адаптований до мобільних пристроїв - Високі ринкові позиції	Слабкі - Висока ціна на послуги - Відтік кадрів до конкурентів - Велика корпоративна відповідальність
Зовнішні фактори (сфера, ринок)	Можливості - Інновації в сфері підприємств готельного господарства - Диверсифікація послуг - Цифрова революція та покращене використання технологій	Загрози - Наявність та поява нових конкурентів - Вигідніші пропозиції у конкурентів (спец пропозиції) - Політично-економічна нестабільність через карантин - Рівень доходів населення - Незадоволений попит або його спад - Економічно-політична турбулентність

У результаті проведеного SWOT-аналіз були виявлені переваги і недоліки в роботі готелю «Сіті Парк Київ».

Проведено аналіз внутрішніх інструментів формування операційної діяльності готелю «Сіті Парк Київ». Виділено основні цілі операційної діяльності готелю, такі як: виживання, зростання, гнучкість та масштабованість. Досліджено основні риси та характеристики готелю «Сіті Парк Київ» як готелю одним з найбільших готельних корпорацій.

Проаналізовано номерний фонд готелю «Сіті Парк Київ» по категоріям, описом спального місця, ціновою політикою, оплати номерів при бронюванні. Висвітлено увесь асортимент додаткових послуг. Визначено позиціонування готелю «Сіті Парк Київ» та його послуг, представлено розгорнуту концепцію підприємства. Проведено аналіз обсягу доходів готелю «Сіті Парк Київ», склад необоротних активів, поточні витрати та представлено їх динаміку за останні три роки діяльності підприємства.

Проаналізовано чинники, які впливають на досягнення цілей готелю «Сіті Парк Київ», усі можливості та загрози, за допомогою методики проведення SWOT-аналізу. Визначено головних конкурентів готелю «Сіті Парк Київ» та його позиції на ринку. Проведено порівняльні характеристики на базі різних показників та визначені пріоритети даного підприємства та його конкурентоспроможність на ринку України. Досліджено вплив зовнішнього середовища на формування пропозиції готелю «Сіті Парк Київ».

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «СІТІ ПАРК ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення управління операційними процесами готелю

Кожен готельний продукт є цінним тільки тому, що він чимось відрізняється від конкурентів. Диференціація висувається на перший план, тому що вид готельного продукту повинен бути кращий, ніж у конкурентів. Готель «Сіті Парк Київ» набув величезної переваги на готельному ринку України і відповідає запитам споживачів.

Споживачі вибирають ті готельні продукти, які являють собою для них найбільшу цінність. Тому для того, щоб готель «Сіті Парк Київ» утримував та посилював свої позиції необхідно глибше, ніж у конкурентів, розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки й надання споживачам готельних послуг, які є для них більшою цінністю, ніж аналогічні готельні послуги конкурентів. Готель «Сіті Парк Київ» досягнув конкурентної переваги, тобто він зайняв позицію, при якій забезпечує споживачам свого цільового ринку найвищу цінність, а також за рахунок надання споживачам великих вигод, які в достатній мірі задовольняють потреби та існуючий попит.



Рис. 3.1. Конкурентні переваги готелю «Сіті Парк Київ»

Отже, конкурентні переваги операційної системи в рамках методу аналізу ієрархій можна подавати у вигляді структури, що складається з трьох ієрархічних рівнів: перший (верхній) рівень ієрархії відповідає вибору переважної конкурентної стратегії - диференціації; другий рівень відображає ключові фактори впливу на вибір конкурентної стратегії; третій рівень представлено критеріями оцінки, за допомогою яких здійснюється вибір.

Для визначення відповідності стратегії диференціації для поліпшення роботи готелю «Сіті Парк Київ», проведено аналіз, який запропоновано у рис. 3.2. Слід вважати справедливою тезу [56, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг.

Таким чином, попри статус та високі позиції готелю «Сіті Парк Київ», потрібно вносити унікальні для ринку України пропозиції, які підвищать інтерес та попит споживачів, в порівнянні з конкурентними підприємствами.



Рис. 3.2. Модель ідентифікації операційної стратегії готелю «Сіті Парк Київ»

Попри статус та високі позиції готелю «Сіті Парк Київ», потрібно вносити унікальні для ринку України пропозиції, які підвищать інтерес та попит споживачів, в порівнянні з конкурентними підприємствами.

Одним з найбільш творчих та дійових методів із залучення гостей є розробка спеціальних пропозицій. У ході нашого дослідження, ми обираємо і знаходимо шляхи диференціації послуг та готельного продукту «Сіті Парк Київ».

Тому необхідно детальніше зупинитися на процесі «Розробка диференційованої пропозиції». Контекстна діаграма процесу Розробка диференційованої пропозиції у готелі «Сіті Парк Київ» зображена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Контекстна діаграма процесу «Розробка диференційованої пропозиції у готелі «Сіті Парк Київ»»

Входами процесу, згідно наших досліджень, є інформація щодо цільової аудиторії, інформація щодо ресурсів підприємства та інформація щодо пропозиції конкурентів. На виході маємо три результати: диференційована

пропозиція, рекламна продукція, яка супроводжуватиме саму пропозицію та документація на диференційовану пропозицію. Механізмами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології.

Підхід до управління через опис бізнес-процесів на сьогодні є основним підходом і його рекомендовано більшістю стандартів управління. Сутність цього підходу полягає в розділі всієї діяльності на кроки – процеси, що дадуть змогу оптимізувати діяльність підприємства. Бізнес-процес – це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що розпочинаються з одного або більше «входів» та завершуються створенням продукції або послуги, яка потрібна клієнту.

Саме за таким принципом формуємо бізнес-процес удосконалення операційної діяльності та пропозиції готелю «Сіті Парк Київ», за рахунок впровадження нових диференційованих послуг.



Рис. 3.4. Бізнес-процес формування диференційованої пропозиції готелю «Сіті Парк Київ»

Таким чином, для розробки диференційованої пропозиції готелю «Сіті Парк Київ» потрібно виконати ряд бізнес-процесів та підпроцесів для вивчення власних сил та ресурсів, з можливостями, які залежать від зовнішніх факторів для ефективного результату.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії готелю

Як показало проведене нами у Розділі 2 дослідження реального стану операційної діяльності підприємства готельного господарства «Сіті Парк Київ» серед важливих питань, які стоять розширення своїх послуг та їх оригінальність, за рахунок чого, можна значно збільшити прибутки та обійти конкурентів за своїми позиціями. Досягти цього можна завдяки вирішенню низки завдань, а саме: через формування відповідної стратегії диференціації; підвищення рівня ефективності і формування нових конкурентних переваг, зокрема, у сфері надання готельних послуг.

На основі проведених досліджень та отриманої інформації пропонується введення додаткових заходів для поліпшення роботи підприємства готельного господарства «Сіті Парк Київ», а саме: введення нових послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький».

Нова послуга «Instagram-няня» в значній мірі відповідає концепції цифрової детоксикації: мілленіали рідко можуть зловити особливий момент без відволікання на соціальні мережі. І безумовно смартфон грає важливу роль при виборі готелю.

Послуга «Instagram-няня» в готелях призначена для позбавлення від стресу, який виникає при активному житті в соціальних мережах. В рамках послуги досвідчені блогери подбають про інстаграм-профілі гостя, поки той відпочиває від гаджетів і насолоджується міськими пам'ятками.

«Інстаграм-няня» веде інстаграм-канал гостя протягом усієї відпустки: публікує нові знімки, відеозаписи, сторіз, а також відповідає на коментарі підписників [51].

Таким чином, гості готелю отримують цінний досвід ведення соціальних мереж від нянь-професіоналів, а також інформацію про найпопулярніші місця в місті. Під час бронювання гість може передати важливу інформацію своєму помічникові. Наприклад, що він є вегетаріанцем і не хоче бачити фотографії м'ясних страв у своїй стрічці. «Інстаграм-няня» може вільно створювати пости і сторіз, при цьому спираючись на існуючий контент новинної стрічки гостя, його планах і захопленнях, а також попередньому брифі. У ньому, наприклад, можна вказати побажання та настанови [52].

В кінці кожного свого поста «інстаграм-няня» додає хештег #postedbysocialmediasitter, вказуючи таким чином на своє авторство для підписників гостя.

Також пропонується новий унікальний сервіс «Instagram-дворецький» (англ. - «Instagram Butler»), який буде відігравати велику роль викладача, консультанта, а не дворецького в традиційному розумінні.

Послуга буде включати в себе проведення турів по самим фотогенічним об'єктам міста та околиць, пропонуючи поради щодо вибору кращого часу дня для фотографування та оптимального ракурсу камери для ефектних знімків [53].

Послуга «Instagram-дворецький» передбачає, що досвідчені блогери супроводжують гостей до самих фотогенічних місць, де є ресторани, клуби, мальовничі пляжі - все, що люблять інстаграмери. Instagram-експерт навіть готовий самостійно зробити для гостя запаморочливі знімки у самих незвичайних місцях. Завдяки старанням спеціалістів в Instagram з'являються добірні сцени розкішного життя відпочиваючих та туристів, які куштують шедеври знаменитих шеф-кухарів та відвідують найживописніші та найпопулярніші місця серед найкращих Instagram Trails.

Посади Instagram-дворецького та Інстаграм-няні мають міцну маркетингову платформу, підкріплену дослідженнями. Наприклад, одне з таких спостережень показало, що серед 2 тис. мандрівників кожен сьомий турист вибирає місце для відпочинку, ґрунтуючись на рекомендаціях в Instagram [54].

Згідно з дослідженням The Independent, 25% мандрівників випробували бажання прийти в новий ресторан або інший заклад під впливом зображень, що з'явилися в соціальних мережах. Ще 27% користувачів Мережі відзначили, що публікація красивих знімків їжі в інтернеті допомагає їм створити для себе святковий настрій [55].

Таким чином, пропонуючи дані інноваційні послуги для готелю «Сіті Парк Київ», збільшиться інтерес до готельного підприємства, пропонованих послуг, а також для відвідування Києва та пізнання України у новому форматі.

3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Результати реалізації стратегії диференціації в готелі «Сіті Парк Київ» найкраще охарактеризувати у таких двох аспектах як соціальна і економічна ефективність. Адже, ефективність стратегії диференціації загалом залежить від конкретного ефекту, отриманого від порівняння прибутку готелю «Сіті Парк Київ» із витратами на надання відповідних послуг, так і від збалансованості інтересів суспільства, а особливо, споживачів готельних послуг.

Як зазначалося вище, нова стратегія диференціації в готелі «Сіті Парк Київ» полягає у введенні послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький». Названі послуги тільки починають діяти у деяких готелях світу, та все більше привертають увагу гостей, оскільки соціальні мережі нині дуже популярні у всіх сферах життєдіяльності, як для роботи, так і для відпочинку. В Україні ще немає підприємств готельного господарства де б вони використовувались, тому такий вид послуг є інноваційним та цікавим для споживачів готельних продуктів.

Протягом 2020 р. м. Київ відвідало близько 852 тис. туристів зовнішніх потоків. А за даними Управління туризму та промоцій КМДА місто Київ за 2020 р. зовнішні потоки туристів спостерігалися з Європи (52,6%) й Азії (32,5%). З Америки до столиці України прибуло 8,2% від загальної кількості мандрівників, з Африки – 3,3%, Австралії та Нової Зеландії – 0,3% [57]. Україна

набуває популярності серед туристів, і саме тому послуги «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький», якими вони користуватимуться, прославлятимуть Україну на весь світ.

Крім того, так як серед усіх потоків туристів найбільша частка припадає на індивідуальний туризм (зовнішні туристичні потоки – 61%, внутрішні – 67,9%), подорожуючим, які активно ведуть сторінки в соціальних мережах, може неодмінно знадобитись послуги «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький», у формі коуча, який покаже найцікавіші місця та найпопулярніші Instagram Trails.

Щодо внутрішніх туристів, така форма обслуговування допоможе вести якісний контент своїх сторінок та набувати популярності серед своїх підписників, привертаючи увагу до України, м. Києва та неодмінно готелю «Сіті Парк Київ», незважаючи від мети подорожі. Для готелю «Сіті Парк Київ» такий вид унікальних послуг також збільшить потік гостей, а як наслідок збільшиться попит і завантаженість готелю.

Отже, пропонується введення послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький», які можуть супроводжуватись попереднім бронюванням на офіційному сайті готелю «Сіті Парк Київ» [58].

Аналіз ефективності проведено з розрахунку, на перші періоди введення послуг, чотирьох блогерів, які виконуватимуть обов'язки Insta-няні та Insta-дворецького.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку ефективності послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький» для готелю «Сіті Парк Київ», тис.грн [59]

Найменування показника	Середнє значення		
Кількість підписників, тис.ос.	50	100	200
Заробіток за 1 рекламне звернення	700	1500	4000
Виклад реклами у сторіз	400	800	2000
Заробіток блогера за місяць, за умови щоденної активності, тис.грн	≤ 33	≤ 69	≤ 180

Таким чином, заробіток блогерів залежить від кількості підписників та ведення активності на їх сторінках. Для роботи Insta-нянями та Insta-дворецькими обираємо професійних блогерів з числом підписників від 50 тис.ос., що зображено в табл. 3.1.

Наступним кроком є вираховування та аналіз ефективності введення даних послуг, як для найманих працівників, так і для готелю «Сіті Парк Київ»(табл. 3.2).

Дослідження показують, що послуги «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький» для готелю «Сіті Парк Київ» з розрахунку на 1 блогера та середнім показником запитів даних видів послуг за місяць – 5 запитів, а за рік – 60 відповідно є досить таки ефективними.

Таблиця 3.2

**Розрахунок ефективності запропонованих послуг, тис.грн
(з розрахунку на 1-го блогера)**

Найменування показника	За 1 запит	За 1 міс	За рік
К-ть запитів послуги, разів	-	5	60
Вартість послуги	11	55	660
Витрати на оплату праці	8	40	480
Витрати на підтримку послуги	1	5	60
Дохід готелю	11	55	660
Прибуток від реалізації послуг	2	10	120
Рентабельність проекту, %	18,0	19,3	20,4

Створено автором

Отже, за даними табл. 3.2, ефективність запропонованих послуг для готелю «Сіті Парк Київ» сягає 120 тис.грн чистого прибутку від реалізації послуг, при цьому витрати на заробітню плату одного блогера становлять – 40 тис.грн./міс та 480 тис.грн/рік. Рентабельність проекту при роботі одного блогера становить 18,2%, що є гарним показником.

Після цього розраховуємо ефективність запропонованих заходів з числом найманих працівників – 4, і за результатами вираховуємо рентабельність проекту, що зображено в табл. 3.3.

Отже, розрахунки показують, що введення послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький» для готелю «Сіті Парк Київ» є досить таким

ефективним. При цьому чистий прибуток готелю від цих послуг за рік в середньому становитиме 2,820 тис.грн., а рентабельність проекту складатиме 26,7%.

Таблиця 3.3

**Розрахунок ефективності запропонованих, тис.грн
(з розрахунку на 4-х блогерів)**

Найменування показника	За 1 запит	За 1 місяць	За 2021 рік
К-ть запитів послуги, разів		20	240
Вартість послуги	11	55	660
Витрати на оплату праці	32	640	7,680
Витрати на підтримку послуги	1	5	60
Дохід готелю	44	880	10,560
Виручка від реалізації послуг	11	235	2,820
Рентабельність проекту, %	25,0	26,7	27,9

Створено автором

Для обізнаності споживачів послуг та гостей, пропонується створення рекламного оголошення на офіційному сайті готелю «Сіті Парк Київ». Такий вид розповсюдження не нестиме за собою витрат, оскільки в готелі є спеціальна команда спеціалістів по веденню контенту веб-сайта [58].

Можна зробити висновки, що введення послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький» для готелю «Сіті Парк Київ» є рекомендованими заходами, які може застосувати готель, при чому з незначними витратами, які не впливатимуть на успішну діяльність готелю. Наявність таких послуг буде відокремлювати готель «Сіті Парк Київ» від інших готелів, оскільки такий вид послуг ще відсутній на ринку України.

Внесено пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії в готелі «Сіті Парк Київ», а саме введення додаткових послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький». Обгрунтовано процеси створення диференційованих послуг та описано механізм дії даних послуг в готелі.

Обгрунтовано створення диференційованих послуг на базі готелю «Сіті Парк Київ». Дано повний опис конкурентних переваг, що надають запропоновані послуги. Складено бізнес-процес формування диференційованих

послуг та контекстну діаграму «Розробка диференційованої пропозиції у готелі «Сіті Парк Київ»».

Висвітлено соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, а саме обгрунтовано доцільність використання даних послуг на готельному ринку України, а також надано переваги, готелю за їх впровадження. Прораховано ефективність запропонованих послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький» для готелю «Сіті Парк Київ», з розрахунку на одного та чотирьох найманих працівників. Вираховано економічні показники впровадження цих послуг, включаючи доходи, витрати, прибутки та рентабельність проекту. При визначенні порівняльної динаміки останнього та наступного звітнього року, спостерігаються позитивні результати, що визначає доцільність застосування запропонованих заходів підприємством готельного господарства «Сіті Парк Київ».

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження випускної кваліфікаційної роботи доцільно сформулювати наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Здійснено аналіз підходів науковців до визначення «операційний менеджмент» та сформоване власне визначення у готельному бізнесі. Розкрито сутність операційного менеджменту та визначено його функції та принципів. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності підприємства.

2. Здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління операційними процесами у готелі та визначено, що наведенні показники ефективності системи управління операційними процесами дозволяють розглянути управління як комплексну систему з рядом елементів, які взаємодіють між собою та впливають один на одного.

3. Предметом дослідження виступали теоретичні положення, методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності готелю «Сіті Парк Київ», м. Київ.

4. Досліджено структуру та значення готельного продукту, його основні функції та характерні риси. Виділяючи основні риси готельного продукту, такі як: гостинність, обґрунтованість, надійність, ясність, простота експлуатації, гнучкість, цілісність та простота. Визначили основні критерії та позиції стратегії диференціації послуг підприємств готельного господарства. Виявили, що чинниками стратегії диференціації є привабливість ціни, диференціювання товару/продукту, диференціювання послуг, диференціювання персоналу та диференціювання іміджу. Було виявлено, що підприємства готельного господарства, які застосовують стратегію диференціації, повинні зробити свій готельний продукт та послуги більш привабливими і відрізнитися від інших конкурентів, а також переваги та недоліки стратегії диференціації та шляхи реалізації даної маркетингової стратегії.

5. Наукова робота також містить в собі оцінку внутрішніх інструментів формування продукту підприємств готельного господарства, аналіз ефективності диференціації послуг та дослідження впливу зовнішнього середовища на формування пропозиції підприємств готельного господарства.

6. Провівши аналіз динаміки обсягу та структури доходів готелю «Сіті Парк Київ» за останні три роки, ми приходимо до висновку, що підприємство готельного господарства застосовує ефективні методи роботи у всіх сферах. Навіть пандемічну кризу вдалося пройти без зони збитків.

7. Згідно дослідження та порівняння діяльності готелів-конкурентів, можна зробити висновок, що готель «Сіті Парк Київ» є потужним конкурентом для інших підприємств готельного господарства. Проаналізовано чинники, які впливають на досягнення цілей готелю «Сіті Парк Київ», усі можливості та загрози, за допомогою методики проведення SWOT-аналізу.

8. Як показало проведене нами у 2 розділі дослідження реального стану диференціації послуг підприємства готельного господарства «Сіті Парк Київ», серед важливих питань, які постають є розширення послуг та їх оригінальність, за рахунок чого, можна значно збільшити прибутки та обійти конкурентів за своїми позиціями. Досягти цього можна завдяки вирішенню низки завдань, а саме: через формування відповідної стратегії диференціації; підвищення рівня ефективності і формування нових конкурентних переваг, зокрема, у сфері надання готельних послуг.

9. На основі проведених досліджень та отриманої інформації пропонується введення додаткових заходів для поліпшення роботи підприємства готельного господарства «Сіті Парк Київ», а саме: введення нових послуг «Instagram-няня» та «Instagram-дворецький».

10. На підставі зроблених нами досліджень та аналізу ефективності запропонованих заходів для готелю «Сіті Парк Київ», робимо висновки, що впровадження поданих нами пропозицій щодо вдосконалення стратегії диференціації послуг буде сприятливим для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oscar H. PedrazaRendón: Marketing Strategies for Hotel Industry// Procedia – Socialand Behavioral Sciences 148 (2014) 271 – 279 p.
2. Нагернюк Д.В.: Сутність та специфік аринкового продукту готельно-ресторанної галузі/ Нагернюк Д.В. // Ефективна економіка № 4 - 2018 – С. 269-271.
3. Черномазюк А.Г.: Інновації у сфері готельного господарства/ Черномазюк А.Г. // Вісник Хмельн. нац. універс. 2014, № 5, Т. 2
4. Ткачова С.С., Іванова Т.П.: Моделювання ресторанного продукту наук. ст.// ХДУХТ - Харків./ - 2015р.
5. Webster New International Dictionary - MERRIAM-WEBSTER INC., Publishers SPRINGFIELD, MASSACHUSETTS, U.S.A. – [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://cfcanada.fticonsulting.com>
6. АндренкоІ.Б., КравецьО.М., Писаревський І.М.: Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-тміськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.
7. Бубенко П.Т. : Менеджмент туризму- Служби готелю та їх підрозділи – [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://library.if.ua/book/38/2533.html>
8. Коваль О.С. : Готельне господарство і його місце в індустрії гостинності/Коваль О.С.// Вісник Київського нац. універс. харч. техн.. – 2020. – № 14. – С. 181–192.
9. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. – К.: Центр навч л-ри, 2007. – 344 с.
10. Кононенко Т.П., Тімофєєва О.М., Усіна А.І.: Інформаційні технології в готельних господарствах/ Кононенко Т.П. // ХДУХТ, Харків 2014р.
11. Mukewa, Collins Matanda: Differentiation Strategies Used By Classified Hotels, 2015 y. - 188p.

12. Непочатенко В.О.: Сутність ринкового продукту готельно-ресторанної галузі/ Непочатенко В.О.// Ефективна економіка № 8, 2018 Сутність та особливості готельних послуг – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/20080215/turizm/sutnist_osoblivosti_gotelnih_poslug
13. Готельний продукт та формування продуктової стратегії готельного підприємства – [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://stud.com.ua/75800/turizm/gotelniy_produkt_formuvannya_produktovoyi_strategiyi_gotelного_pidpriyemstva
14. Задніпровська Е.Л.: Ресторан як система виробництва, реалізації та організації вживання комплексного продукту – ресторанної послуги [Електронний ресурс] / Е.Л. Задніпровська, Е.Г. Матушевська – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/zadneprovskaja.htm.
15. Astrid Neumann: Digital Marketing Tips to differentiate your Hotel [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hetras.shijigroup.com/post/11-digital-marketing-tips-to-differentiate-your-hotel>
16. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О.Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 348 с.
17. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г.Т. Пятницька. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007.– 465 с.
18. Каленік, К.В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства: – економіка та управління підприємствами / К.В. Каленік; В.А. Гросул.; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2020. – 341 с. - Бібліогр.: 271 назв.
19. Kevin Holt : Differentiation equals competitive advantage [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/22101/Differentiation-equals-competitive-advantage>

20. Implementation of Service Differentiation to Achieve Competitive Advantage.

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.theseuis.fi/>.

21. Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry

[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/257087378_Being_better_vs_being_different_Differentiation_competition_and_pricing_strategies_in_the_Spanish_hotel_industry

22. Котлер Ф.: Маркетинг. Гостинність. Туризм: посібн.: Пер. з англ. / Ф.

Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. — 4 вид., 2015 — 1071с. — Електронний ресурс - Режим доступу: tourlib.net/books_tourism/kotler_tourism.htm

23. Коваленко Л.Г. : Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-

ресторанної галузі/ Коваленко Л.Г. // Дніпров. агр.-ек. ун-т., вид.ТОВ «ДКС-центр», ел.журн., «Ефективна економіка» № 4, Дніпро, 2018

24. JOSÉ MARÍA MACHUCA : Check In for a Personalized Stay: Differentiation

Strategies in Hotels [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wearemarketing.com/blog/differentiation-customization-strategies-hotel-industry.html>

25. Форми диференціації послуг: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://studfiles.net>.

26. Ткачова С.С., Іванова Т.П.: Моделювання ресторанного продукту –

[Електронний ресурс] - Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua

27. Язіна В.А.: Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток

готельно-ресторанного господарства України/ Язіна Д.С.// Зап. Держ. інж. академія – УДК 338.24:640.41(045) – Випуск 8, 2015 - 299с.

28. Порядок диференціації комплексного продукту: [Електронний ресурс] –

Режим доступу: https://stud.com.ua/16631/investuvannya/diferentsiatsiya_produktsiyi_poslug

29. Nirbhay Kumar: Hospitality Product Marketing – [Електронний ресурс] -

Режим доступу: <https://ru.scribd.com/document/76124403/Hospitality-Product-Marketing>

30. Дослідження сучасних конкурентних стратегій – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
31. Bosovskaya M., Vedmid N., Okhrimenko A., Romanchuk L. Architectonics of formation and development of national tourism system // Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasiaka, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. - Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. – p.42 –52.
32. Rick Suttle: Product Strategies for Restaurants, 2019/: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/product-strategies-restaurants-37640.html>
33. Michael Porter: Management/: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visionary.management.com.ua>
34. Nicola Barcellona: Restaurant competitive Advantage: What is it and how to identify it , 2020/: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/product-strategies-restaurants-37640.html>
35. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика /: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_4402_bazovi-konkurentni-strategii-portera.html
36. Романчук Л.Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного підприємства / Л.Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 2(23) . – с.72-78.
37. Кононенко Г.І.: Особливості формування конкурентних переваг на ринках різних типів/ Кононенко Г.І. // Мукач. держ. універс.. – 2019. – № 14. – С. 264–270.
38. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
39. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірн. наук. пр. «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». – К., 2014. – С. 56–62.

- 40.Мацеха Д.С., Бурий С.А.: Маркетинг у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу /Мацеха Д.С, Бурий С.А.// Вісн., Хмельн. нац. ун-т- 2014. - №5. - Т.2. - С.43-47.
- 41.Hotels: Passion for Hospitality/: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hotelsmag.com/>
- 42.Тітомир Л.А. Інфраструктура готелів туристичного класу ОНАХТ Наукові праці, випуск 46, том 2, 333-336с.
- 43.Офіційний сайт Booking.com - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.booking.com>
- 44.Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О. Самарцев Є.В., Гаца О.О. Управління сучасним готельним комплексом: Навч.посіб. / За ред. Дорогунцова С.І. – К.: Ліра-К, 2018. – 156 с.
- 45.Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч.посіб. – К.: Кондор, 2015, с. 56
- 46.Голобородько А.В. : Новий заклад: Hbar в готелі Сіті Парк Київ /HBAR - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ua/2014/05/hilton/>
- 47.Голобородько А.В. : П'ятизірковий Park Kitchen - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ua/2014/06/park-kitchen/>
- 48.ISO 50001 ENERGYMANAGEMENT - [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>
- 49.Офіційний веб-сайт: Hotels.com - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ua.hotels.com>.
- 50.Hotelia: Готельна фішка: Інстаграм-няня/: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://prohotelia.com/2020/11/relax-we-post/>
51. Інноваційні послуги – інста-няня - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://newsone.ua/news/society/v-otele-shvejtsarii-vveli-usluhu-instagram-njan-kotorye-smohut-vesti-sotsseti-otdykhajushchikh.html>
- 52.Bird in Flight: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://birdinflight.com/ru/novosti/na-maldivah-poyavilsya-otel-predlagayushhij-uslugi-po-sozdaniyu-idealnyh-instagram-fotografij.html>

53. Hotelia: Готельна фішка: Instagram-дворецький [http: -](http://prohotelia.com/2020/09/instagram-butler/) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [//prohotelia.com/2020/09/instagram-butler/](http://prohotelia.com/2020/09/instagram-butler/)
54. Офіційний сайт: The independent - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.independent.co.uk>
55. Портер М. Е. Конкуренция: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого / М. Е. Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 495 с.
56. Укрінформ: Інфографіка - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2389287-inozemni-turisti-provodat-u-kievi-tizden-i-vitracaut-150-dolariv-na-den.html>
57. Офіційний веб-сайт готелю «Сіті Парк Київ» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www3.hilton.com/>
58. Скільки заробляють блогери в Україні: - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ibilingua.com/skilki-zaroblyayut-blogeri-v-ukrayini-yak-otrimuvati-groshi-v-sostsetyah/>

ДОДАТКИ