



Міністерство освіти і науки України	
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	
(повне найменування вищого навчального закладу)	
Факультет	економіки та менеджменту
Кафедра	управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь	бакалавр
Напрямок підготовки	24 Сфера обслуговування
	(шифр і назва)
Спеціальність	241 готельно-ресторанна справа
	(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Роман ШЕРСТЮК

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Сякалюк Ілона Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення системи менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК Гетьман)

Керівник проекту (роботи) д.е.н., доцент Шерстюк Роман Петрович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від «07» березня 2023 року №4/7-271

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 05.06.2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман», матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури.

У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі вивчено теоретичні аспекти дослідження системи менеджменту у підприємницькій діяльності. У другому розділі подана характеристика господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман». У третьому розділі Запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту підприємства на основі упровадження механізму активізації управління інноваційним процесами із використанням бенчмаркінгу та створення СПА-салону у діяльності готельного комплексу досліджуваного закладу індустрії гостинності.

У четвертому розділі розкрито безпека життєдіяльності та основи охорони праці у закладах готельно-ресторанного бізнесу. У висновках коротко викладено найвагоміші результати кваліфікаційної роботи бакалавра.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

У роботі подано фото готельно-ресторанного комплексу, таблиці з показниками діяльності підприємства.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці та безпека життєдіяльності			

**07.03.2023**

[illegible]

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Сякалюк І.Д. Удосконалення системи менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Гетьман») – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Тернопільський національний технічний університет мені Івана Пулюя. Тернопіль. 2023.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти дослідження системи менеджменту у підприємницькій діяльності і особливості управління інноваційним процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Досліджено діяльність готельно-ресторанного комплексу «Гетьман», проаналізовано його номерний фонд та основні показники його діяльності за звітний період.

Запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту підприємства на основі упровадження механізму активізації управління інноваційним процесами із використанням бенчмаркінгу та створення СПА-салону у діяльності готельного комплексу досліджуваного закладу індустрії гостинності.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, бенчмаркінг, технології, інноваційна діяльність, стратегія.

## ABSTRACT

**Siakaliuk I.D. Improvement of management system of a hotel-restaurant business establishment (HRC “Hetman” as a case study) - Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 241 - Hotel and restaurant business.in specialty 241 – Hotel and restaurant business. Ivan Puluj National Technical University. Ternopil. 2023.

The paper examines the theoretical aspects of researching the management system in entrepreneurial activity and features of managing innovative processes of hotel and restaurant business enterprises.

The activity of the Hetman hotel-restaurant complex was studied, its room fund and the main indicators of its activity during the reporting period were analyzed.

Directions for improving the management system of the enterprise based on the implementation of the mechanism for activating the management of innovative processes with the use of benchmarking and the creation of a SPA salon in the operation of the hotel complex of the researched institution of the hospitality industry are proposed.

**Keywords:** hotel and restaurant business, benchmarking, technologies, innovative activity, strategy. **Keywords:** hotel, benchmarking, technologies, innovative activity, hotel business.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
1 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1. Система менеджменту: сутність та основні елементи.....	11
1.2. Особливості системи менеджменту підприємств готельно- ресторанного бізнесу із застосуванням інноваційних підходів.....	17
Висновки до 1 розділу.....	24
2 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН».....	26
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства, оцінка його номерного фонду .....	26
2.2. Аналізування доходів і витрат досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман».....	31
Висновки до 2 розділу.....	33
3 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРК «ГЕТЬМАН».....	35
3.1. Механізм активізації управління інноваційним процесом із використанням бенчмаркінгу .....	35
3.2. Управління інноваційним процесом створення СПА в діяльності готелю «Гетьман» .....	40
3.3. Упровадження стратегії інноваційної діяльності у контексті удосконалення системи менеджменту підприємства готельного господарства.....	43
Висновки до 3 розділу.....	49
4 РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ	

ОХОРОНИ ПРАЦІ .....	51
4.1. Охорона праці і техніка безпеки в готелях .....	51
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60
ДОДАТКИ .....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Дослідження у вітчизняній літературі проблем, пов'язаних з особливостями функціонування ринку послуг гостинності та туризму, зокрема удосконалення системи менеджменту сучасних закладів, підвищення ефективності управління інноваційними процесами у сфері готельно-ресторанного господарства в сучасних економічних умовах показали, що зазначена проблематика носить поверхневий неглибокий характер, а використання багатого закордонного досвіду у практиці ведення готельного і ресторанного бізнесу потребує його адаптації до наших вітчизняних реалій.

До тенденцій індустрії гостинності, які отримали розвиток за останні десятиліття, слід зарахувати:

- створення міжнародних готельних мереж («ланцюгів»);
- поглиблення спеціалізації готельної пропозиції;
- повсюдний розвиток та впровадження нових комп'ютерних та інтерактивних технологій.

Слід зазначити, що за останній період поряд з традиційними готелями все більше стали з'являтися спеціалізовані підприємства з обмеженою кількістю послуг, що надаються та орієнтовані на обслуговування певного сегменту туристичного ринку. Так, постійно збільшується кількість тематичних напрямків, пов'язаних із заняттям спортом, (наприклад, поїздки з метою гри в гольф, катання на гірських лижах, кінні поїздки верхи і т.д.), зростає кількість клієнтів, що прибувають на конгресно-виставкові заходи, та і т.д.

Слід зазначити, що дана проблематика розглядається у наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: Агафонові Л.Г., Андрушківа Б.М., Архіпова В.В., Бойко М.Г., Бортник Л.В., Владимир О.М., Грейсона Дж., Должанського І.З., Завідної Л.Д., Загороднього А. Г., Карпенко Н.М., Мазур В.М., Малюти Л.Я., Мальської М., Мельник Л.М., Островської Г.Й., Нагорняк Г.С., Стойка І.І., Шерстюка Р.П. та інших. Однак



окремі аспекти даного питання є мало дослідженими, зокрема в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Предметом дослідження** є система менеджменту сучасного підприємства індустрії гостинності та управління інноваційними процесами досліджуваного готельного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є діяльність закладу індустрії гостинності ГРК «Гетьман».

**Метою дипломної роботи** є дослідження та вивчення особливостей системи менеджменту ГРК «Гетьман» та визначення напрямів її удосконалення з використанням інноваційної компоненти його забезпечення й розвитку на перспективу.

Поставлена мета закріплюється **вирішенням таких завдань:**

- дослідити теоретичні аспекти системи менеджменту у підприємницькій діяльності підприємств індустрії гостинності;
- з'ясувати особливості системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу із застосуванням інноваційних підходів;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства - ГРК «Гетьман», стан та структуру його номерного фонду;
- провести аналіз системи менеджменту підприємства, структури його доходів і витрат;
- окреслити напрями забезпечення розвитку ГРК «Гетьман» на майбутнє у контексті реалізації обґрунтованої стратегії розвитку та запропонованих інноваційних проєктів.

**Методологічні та теоретичні основи дослідження.** У процесі роботи застосовувалися загальнонаукові методи: абстракція, класифікація видів, порівняння, системний підхід, математичний ситуаційний аналіз, логіко-аналітична оцінка параметрів, аналогії, моделювання.

Сукупність використовуваної методологічної бази дозволила забезпечити зрештою достовірність та обґрунтованість висновків та практичних рішень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1ю Система менеджменту: сутність та основні елементи

В економічній літературі можна знайти чимало трактувань сутності поняття «менеджмент», але більшість з них сходиться на тому, що менеджмент – це постійно діючий процес, який пов’язаний плануванням та організацією підприємницької діяльності, а також із застосуванням різних засобів мотивації працівників аби забезпечити ефективне застосування усіх матеріальних та інтелектуальних ресурсів та реалізувати весь потенціал підприємства. Водночас менеджмент забезпечує здійснення постійного контролю та моніторингу за усіма процесами, які мають місце у підприємницькій діяльності і охоплюють усі її рівні та елементи. Відтак, бачимо що менеджмент є досить складним поняттям і відповідає характеристикам системного утворення.

Тому менеджмент можна трактувати як систему, яка відображається як сукупність різних елементів, між якими існують відповідно впорядковані причинно-наслідкові зв’язки і які в сукупності формується єдине ціле. З допомогою рис.1 ми можемо відобразити загальні характеристики системного утворення.

Водночас слід розуміти, що система не є закритим утворенням. Особливості функціонування системи залежать не лише від внутрішніх процесів, але і від впливу зовнішнього середовища.

Проте якщо вести мову про систему менеджменту, то слід розуміти найважливішою її особливістю є те, що ключовим її елементом виступає людина. З одного боку, людина-менеджер – керівник – генератор управлінських рішень, а з іншого – працівник – виконавець цих управлінських рішень. Тому,

щоб система менеджменту функціонувала ефективно необхідно вдатися до ефективного розподілу обов'язків і повноважень відповідно до кваліфікаційної підготовки кожного працівника.

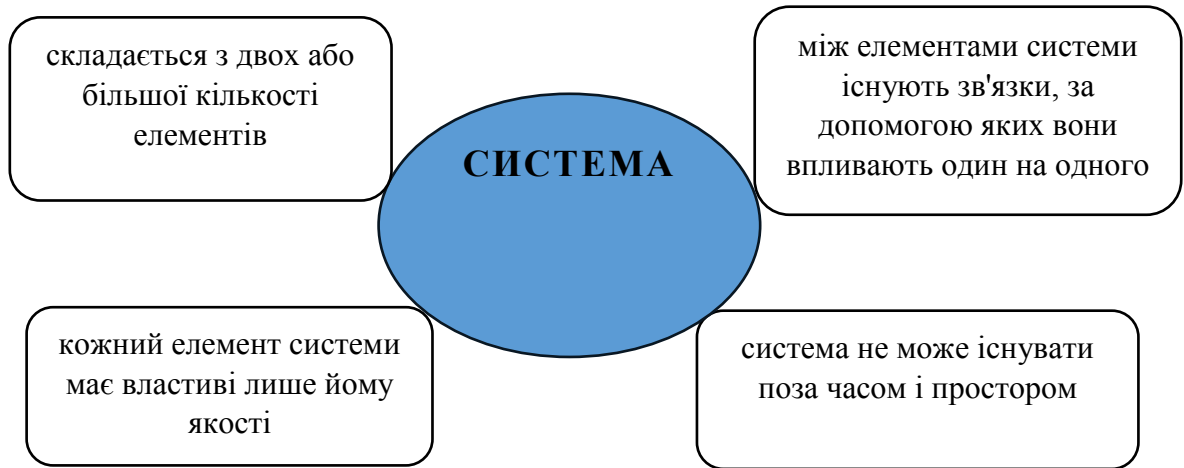


Рис.1.1. Загальна характеристика системного утворення

Залежно від організаційної форми та розміру підприємства, а також залежно від сфери та галузевої його приналежності, розподіл обов'язків і повноважень може здійснюватись та принципах горизонтальності та вертикальності.

Горизонтальний розподіл обов'язків і повноважень передбачає розподіл виробничих операцій на відокремлені задачі, які виконуються різними структурними підрозділами суб'єкта господарювання. Проте такий підхід організації передбачає залучення менеджера-координатора, який би регулював усі виконавчі дії працівників різних підрозділів підприємства з метою досягнення ефекту синергії дій та досягнення основної мети функціонування даного підприємства. Це свідчить про особливу роль менеджменту у процесі організації виробничого процесу та функціонування загалом. А це у свою чергу висуває вимогу вертикальної координації відносин керівник-виконавець, адже лише такий підхід до організації праці забезпечить належне виконання завдань усіма учасниками управлінського та виробничого характеру. Водночас слід розуміти, що такий чіткий вертикальний розподіл повноважень та обов'язків

між керівниками та виконавцями характерний для великих, а не для малих підприємств.

Чим складнішою є форма організації виробництва і чим складнішим та різноманітнішим є виробничий процес великих підприємств, тим складнішим є вертикальний розподіл повноважень і обов'язків між керівниками різних рівнів. Зазвичай виділяють три рівні менеджменту- нижній, середній та вищий (топ-менеджмент або генеральний). При цьому менеджери вищого та середнього рівня більше займаються плануванням та організацією діяльності підприємства, тоді як менеджери нижче середнього та нижчого рівня – мотивацією працівників та контролем над підлеглими. Вже ж, оскільки менеджери вищого рівня відповідають за визначення цілей та стратегічного курсу розвитку підприємства, від їх дій залежить ефективність та процвітання підприємства, то на них лежить основна відповідальність за усі прийняті управлінські рішення. Тому топ-менеджери оцінюють та несуть відповідальність як за результативність загального менеджменту вищого рівня, так і за ефективність управлінських рішень нижчої ланки. Хоч при цьому менеджери усіх рівнів виконують усі чотири базові функції менеджменту.

Окрім того, що ключовим суб'єктом системи менеджменту є людина і особливості вибудовування взаємин між керівниками та підлеглими, особливістю даної системи є те що вона має свою структуру, сукупність підрозділів, а також складну систему розподілу задач, функцій, повноважень та зобов'язань, відповідний рівень доступу до звітної та іншої необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Відповідно до цього система менеджменту може мати різну структуру та типологію (рис.1.2).

Кожен із типів системи менеджменту відрізняється особливостями розподілу функцій, задач, повноважень, обов'язків, централізацією чи децентралізацією прийняття управлінських рішень при вирішуванні тактичних та стратегічних завдань, поточних конфліктів та різних проблем менеджерами різних рівнів, а також вибудовуванням відносин між ними.

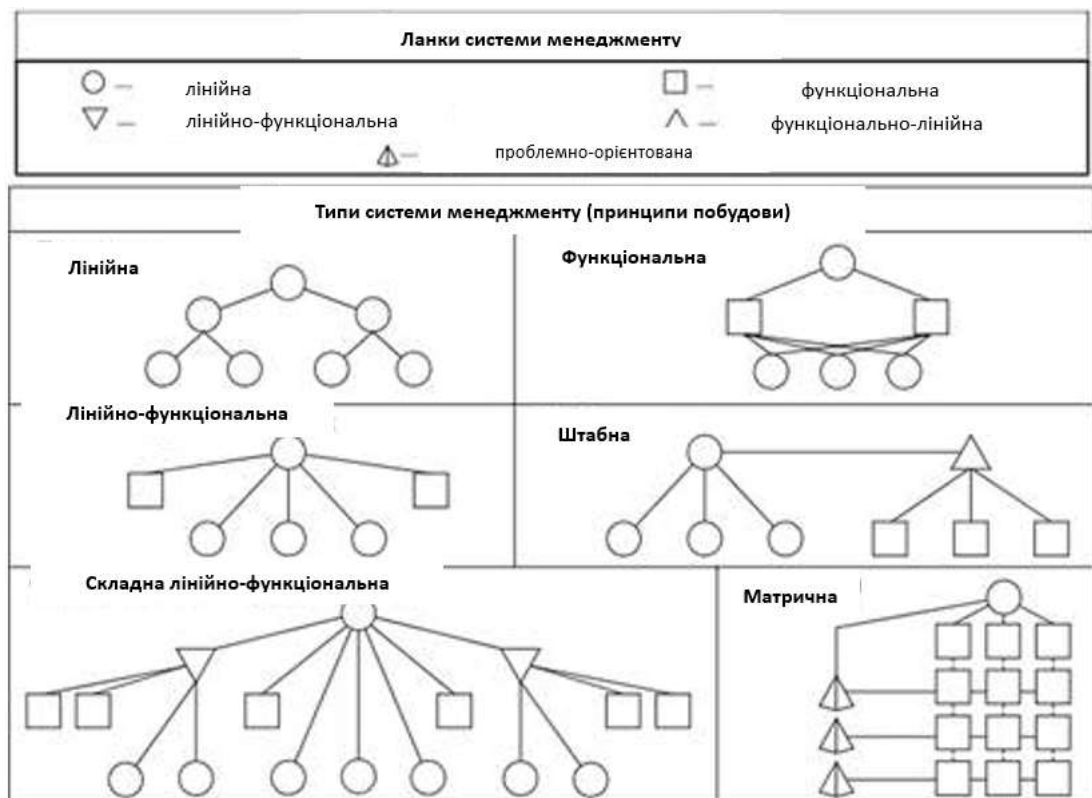


Рис.1.2. Типологія системи менеджменту

Ланкою у системі менеджменту може вважатися керівна посада, певний відділ або підрозділ, цех або лабораторія. Кожна із цих ланок може відрізнятися розміром, функціональним призначенням, доступом до інформації, обсягом повноважень та особливостями прийняття управлінських рішень.

Лінійний тип системи менеджменту передбачає, що один менеджер уповноважений приймати управлінські рішення за різними функціями менеджменту.

Функціональний тип системи менеджменту означає, що менеджер має вузький спектр повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональний тип системи менеджменту передбачає для менеджера обмежений обсяг повноважень, які визначаються тими функціями менеджменту, які покладено на нього для виконання.

Функціонально-лінійний тип системи менеджменту передбачає, що менеджер має обмежений обсяг повноважень не лише тому, що від виконує

лише деякі функції менеджменту, але й тому що у нього обмежені можливості виконувати свої повноваження.

Штабний тип системи менеджменту передбачає, що обсяг повноважень менеджера такий же як і при функціонально-лінійному типі системи менеджменту, але не передбачає можливостей реалізації управлінських повноважень менеджерами нижніх рівнів. Такий тип системи менеджменту є досить ефективним при розв’язанні складних конфліктів та проблем.

Матричний тип системи менеджменту передбачає існування диференційованих відносин між менеджерами лінійного та фінансового типу повноважень і це забезпечує гнучкість та ефективність такого управління.

Кожне підприємство обирає для себе найбільш відповідний та прийнятний тип системи менеджменту, виходячи із організаційної форми, розмірів та стилю керівництва.

Щоб система менеджменту була ефективною, вона повинна включати основні складові-елементи, представлені у рисунку 1.3.

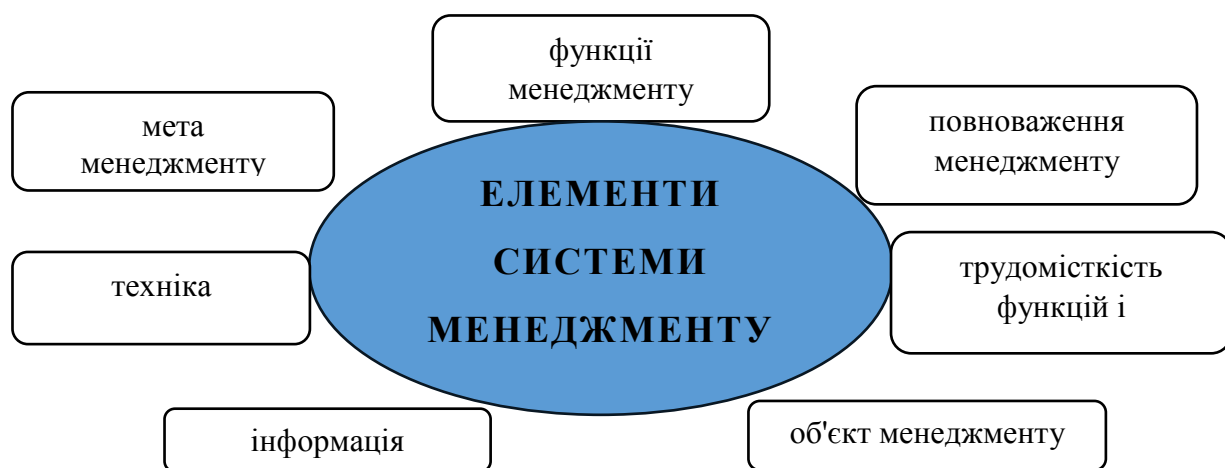


Рис.1.3. Основні складові-елементи системи менеджменту

Загальну характеристику складових-елементів системи менеджменту представлено у таблиці 1.1.

### Основні складові-елементи системи менеджменту

№ з.п.	Складова-елемент системи менеджменту	Характеристика
1.	Мета менеджменту	Визначає дерево цілей
2.	Функції менеджменту	Визначають диференціацію і інтеграцію управління
3.	Повноваження менеджменту	Характеризують ланку (рівень) системи менеджменту
4.	Трудомісткість функцій і повноважень	Визначає можливості ефективної реалізації функцій менеджменту та різних його рівнях
5.	Об'єкт менеджменту	Визначає його призначення, структуру, виробничо-технологічні характеристики, відповідно до виникаючих потреб
6.	Інформація	Визначає особливості її збору та обробки за допомогою технічних засобів
7.	Техніка	Визначає послідовність розробки управлінських рішень, а також забезпеченість процесу управління технічними засобами

Усі ці складові перебувають у постійній взаємозалежності і кожна з них визначає характер та особливості прийняття управлінських рішень системою менеджменту загалом. При цьому кожен елемент потребує детального вивчення, аналізу та оцінки з метою вдосконалення.

Як уже зазначалося людина є центральним суб'єктом системи менеджменту, тому на ефективність функціонування системи менеджменту впливає ряд соціально-психологічних та традиційних факторів. Тобто характер прийняття управлінських рішень на кожному підприємстві визначається його бізнес-культурою, яка формується під впливом психологічних, соціально-політичних, економічних чинників із врахуванням особливостей господарського менталітету, цінностей та панівної ідеології.

Отож, бачимо що система менеджменту – це складне управлінське утворення, яке характеризується складною рівневою структурою, градацією

управлінських повноважень, цілісністю, складністю та взаємозалежністю дій менеджерів підприємства.

## **1.2. Особливості системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу із застосуванням інноваційних підходів**

Системі менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу характерним є те, що ключовим джерелом постійного зростання та розвитку як і будь-якого підприємства виступає творча діяльність, спрямована на створення та поширення нововведень, та впровадження інновацій у його практичну діяльність. Управління інноваційним процесом на підприємствах готельно-ресторанного господарства засноване на підході, який відрізняється від підходів, характерних для концепцій реінжинірингу, загальної якості, безперервних змін тощо.

Одна з головних відмінностей полягає у ролі, місці та значенні наукових досліджень та дослідно – конструкторських робіт у розвитку готельно-ресторанного підприємства, управління яким здійснюється нерозривно з іншими найважливішими функціями управління. НДДКР є необхідним елементом розвитку готелю та ресторану, будучи при цьому вектором, визначаючи при цьому стратегію розвитку.

При побудові моделі системи менеджменту інноваційним процесом у готельно-ресторанному підприємстві важливо ґрунтуватися на широкому розумінні нововведення, при якому інноваційний процес має на увазі участь у всіх етапах інноваційного процесу від його зародження та до його закінчення.

Тактичною метою системи менеджменту готельно-ресторанного підприємства, яка робить успішним захоплення значної ніші є вихід на ринок з новою послугою чи технологією, а стратегічною метою системи менеджменту буде впровадження нової ідеї – послуги.



До системи менеджменту інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу входять:

- порядок розробки та введення в дію системи управління;
- визначення мети;
- механізм керування інноваційним розвитком;
- впровадження системи;
- оцінка ефективності впровадження.

Одним з основних питань при розробці системи менеджменту інноваційним процесом у готельно-ресторанному підприємстві є визначення порядку розробки, та впровадження такої системи, в якій має бути охарактеризовано процес створення та подальше визначення всіх основних робіт. Весь процес розробки системи менеджменту умовно може бути представлений у вигляді певної сукупності робіт, які можуть бути представлені певною послідовністю [13, с. 24]:

Підготовчий етап:

- видання наказу про терміни розробки та структурний підрозділ, що координує організацію розробки та впровадження;
- діагностичний аналіз управління інноваційною діяльністю;
- розробка комплексного соціально-економічного обґрунтування системи менеджменту. Проведення технічного навчання.

Етап розробки проєкту:

- розробка комплексного соціально-економічного обґрунтування системи менеджменту. Визначення цілей, складу підсистем, функцій, документів, порядку та строків розробки, відповідальних структурних підрозділів та виконавців;
- розробка попереднього проєкту, основних проєктних рішень, перших редакцій основних документів, плану дій щодо впровадження основних документів;
- розробка робочого проєкту комплексу загальних та спеціальних документів плану дій щодо введення та використання системи документів.

Етап введення в дію:

- видання наказу про введення в дію затверджених документів та виконання плану дій щодо їх впровадження, а також іншої документації, що регламентує та забезпечує ефективне управління інноваційною діяльністю.
- складання акту про впровадження та визначення фактичної ефективності системи менеджменту інноваційним процесом [14].

Ефективність цієї системи великою мірою залежить, передусім, від правильності прийнятих управлінських рішень, яким сприяють деякі вимоги, до яких можна віднести:

- цільову спрямованість рішень;
- обґрунтованість;
- адресність;
- єдність та узгодженість (несуперечність);
- ефективність;
- єдність у часі;
- своєчасність прийняття рішень;
- повноту, стислість і чіткість викладу прийнятих рішень.

Відповідальність за результати реалізації рішення несе керівник відповідного структурного підрозділу готельно-ресторанного підприємства. Найчастіше ним є директор. Загалом рівні системи менеджменту готельного підприємства представлено на рисунку 1.4.

Управління інноваційним процесом у готельному підприємстві має супроводжуватись постійним пошуком інформації, пов'язаної з розробкою та впровадженням інновацій. Важливою частиною такого процесу є робота з подолання опору інноваційним процесам та впровадження в діяльність готелю чи ресторану чогось нового. Ці завдання можна вирішити ефективно, якщо керівництво та працівники закладу будуть переконані у доцільності впровадження інновацій та будуть прихильними до нових ідей.



Рис. 1.4. Рівні системи менеджменту готельного підприємства

Дослідницька та винахідницька діяльність у малих засобах розміщення є передумовою для інновацій у ринковій економіці, що є першорядним завданням малого засобу розміщення. Для держави важливим завданням є забезпечення сприятливого клімату на дослідження. Серед форм та методів здійснення управління інноваціями на малих підприємствах готельно-ресторанного бізнесу велике значення має венчурний капітал, який фіксує ризикований проєкт, який дозволяє подолати непередбачуваність впровадження інновацій саме завдяки системному підході [18, с. 35].

Здатність до розробки та впровадження інновацій з'являється у тому випадку, коли керівництво готельно-ресторанного підприємства створює необхідну систему цінностей та атмосферу, в якій новаторський спосіб дій заохочується та (або) винагороджується.

При розробці стратегії проєкту впровадження інновації важливу роль віддають організації загального планування. Менеджер, відповідальний за інновації, повинен діяти подібно до вимог інвестора, який фінансує ризиковане підприємство. Такий менеджер ставить завдання, підбирає виконавців та встановлює певні регламенти виконання задач, визначає послідовність та етапи, під час яких необхідним буде фахове втручання та координація.

Підготовка працівників, передусім управлінського складу при запровадженні системи менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства є важливим завданням, адже саме від них залежатиме здатність підприємства досягнути своєї мети (рис. 1.5).

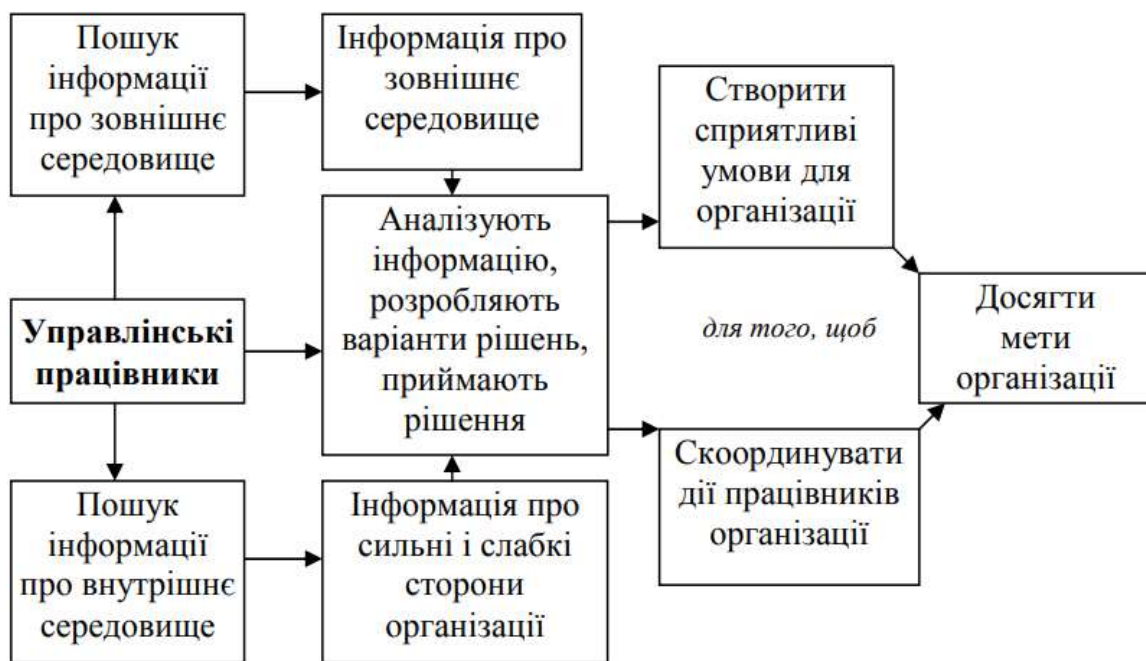


Рис. 1.5. Місце та роль управлінських працівників у системі менеджменту готельно-ресторанного підприємства

Під час розробки системи менеджменту інноваційним розвитком готельно-ресторанних підприємств необхідно звернути особливу увагу на соціально-психологічну підготовку персоналу у зв'язку з розробкою та застосуванням системи управління інноваційним процесом. Будь-яке нововведення потребує тривалої підготовки персоналу, який значною мірою бере участь у його впровадженні та використанні, що часто не виконується на практиці. Соціально-психологічну підготовку персоналу доцільно здійснювати впродовж чотирьох етапів.

На першому етапі підготовки персоналу здійснюється ознайомлення із системою менеджменту та особливостями, пов'язаними із змінами управління МСР. Це необхідно робити тому, що зміни, які виникають раптово, призводять

до неправильної оцінки, а поінформованість забезпечує підґрунтя до вибудовування довірливих відносин у системі менеджменту, та забезпечує умови для ефективної співпраці.

Другий етап підготовки персоналу передбачає обґрунтування доцільності застосування системи та логічності змін, що виникають. Це стає необхідним тому, що позитивні зміни викликають відчуття доцільності та перспективності.

На третьому етапі підготовки персоналу дається пояснення змін, пов'язаних із застосуванням нової системи менеджменту. Як правило, зміни, які не зрозумілі, дають привід до побоювань, що призводять до опору. Тому слід пояснювати та обговорювати переваги нової системи менеджменту персоналом. Участь в обговоренні додає впевненості, що сприятиме конструктивній співпраці.

На заключному четвертому етапі підготовки персоналу відбувається залучення до участі у розробці основних документів системи менеджменту. Нововведення, у плануванні та здійсненні яких брав участь працівник, розглядається ним як власна справа. При впровадженні нової системи менеджменту слід врахувати думки працівників, їхні заперечення, вказівки та пропозиції. Допуск персоналу до прийняття рішень призводить до колективної відповідальності [19 с. 45].

Модель системи менеджменту інноваційного процесу ґрунтується на трьох важливих принципах:

- вся інформація проходить від одного підрозділу до іншого, від генерального керівника до менеджерів нижчих рівнів без необхідності проведення перевірки;
- управління всіма потоками відбувається згори – вниз, знизу – вгору. Роль керівника має велике значення і є ключовою для забезпечення ефективності перебігу інноваційного процесу;
- структура системи менеджменту готельно-ресторанного підприємства повинна бути є мережевою. Мережі, засновані на визнанні можливостей та частки кожного учасника. Вони ґрунтуються на неформальній комунікації, яка

відбувається під час постійних зустрічей, тривалих обговорень, переговорів, обміну думок за допомогою електронної пошти тощо.

У процесі розробки системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу слід враховувати й те, що від розвитку таких підприємств залежать й інші напрямки сфери обслуговування, зокрема туристичний бізнес та інші об'єкти сфери послуг та індустрії розваг (рис.1.6).

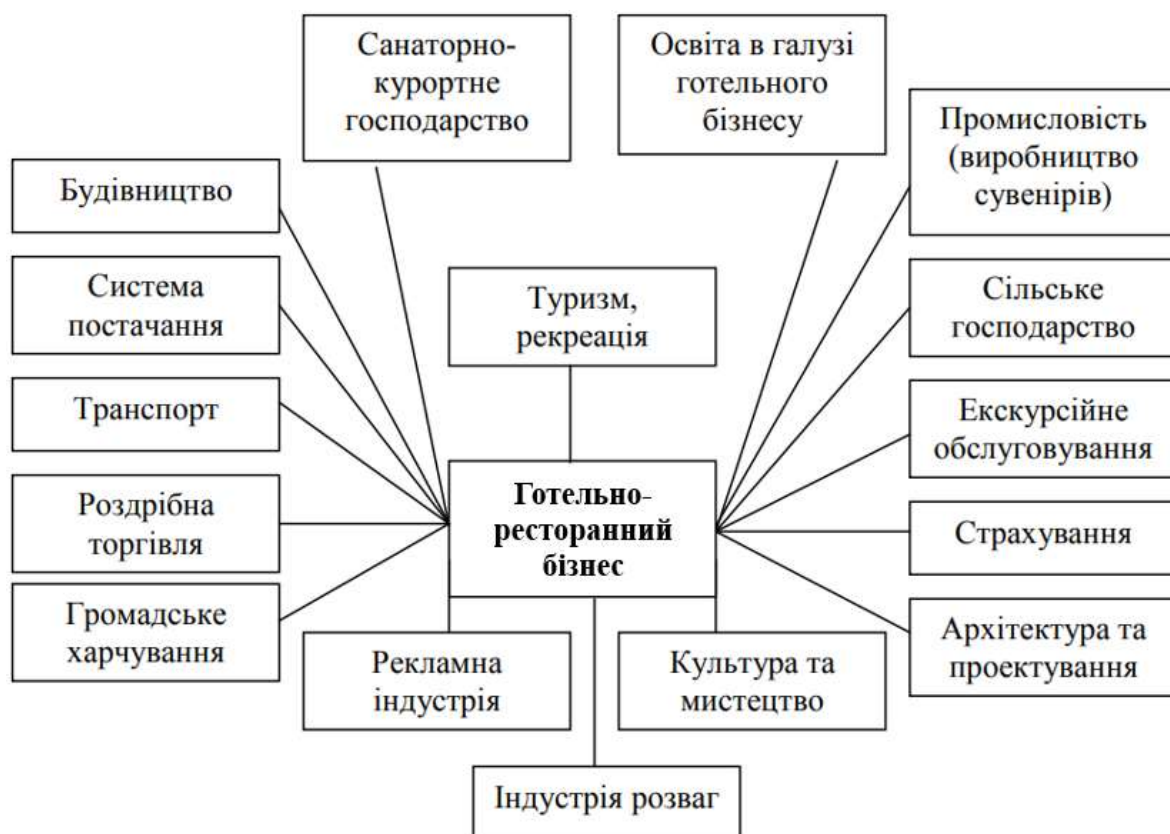


Рис.1.6. Взаємозалежність у розвитку готельно-ресторанного бізнесу та об'єктів сфери послуг та індустрії розваг

Відтак слід розуміти, що від ефективності системи менеджменту готельно-ресторанних підприємств залежить:

- створення додаткових джерел наповнення місцевих бюджетів;
- створення нових додаткових робочих місць та зростання зайнятості;
- розвиток місцевої інфраструктури – будівель, доріг тощо;
- зростання туристичного іміджу місцевості та розширенню внутрішніх та зовнішніх туристських потоків;

– розвиток торгівлі товарами місцевого виробництва, народних та крафтових промислів.

### **Висновки до 1 розділу**

Система менеджменту – це складне управлінське утворення, яке характеризується складною рівневою структурою, градацією управлінських повноважень, цілісністю, складністю та взаємозалежністю дій менеджерів підприємства.

Кожне підприємство обирає для себе найбільш відповідний та прийнятний тип системи менеджменту, виходячи із організаційної форми, розмірів та стилю керівництва. Найпоширенішими типами системи менеджменту вважається:

- лінійний тип системи менеджменту;
- функціональний тип системи менеджменту;
- лінійно-функціональний тип системи менеджменту;
- функціонально-лінійний тип системи менеджменту;
- штабний тип системи менеджменту;
- матричний тип системи менеджменту.

Для управління інноваційним процесом для підприємства потрібні спеціально навчені люди, які б займалися вирішенням будь-яких – організаційно-економічних питань, важливо щоб вони мали навичками і методами управління.

Ефективність системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства опосередковано впливає на розвиток місцевої інфраструктури; на наповнення місцевих бюджетів; на зростанні рівня зайнятості; на розвиток

туристських маршрутів та зростання туристичного іміджу краю; на розвиток роздрібної торгівлі тощо.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»

#### 2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Досліджуване підприємство готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» – це багатофункціональний заклад, який об'єднує в собі різноманітні послуги та сервіси. Знаходиться у мальовничому місті Чортків за адресою: вулиця Князя Володимира Великого, 1а (рис.2.1).



Рис.2.1. Вид готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»

Готель пропонує комфортабельне проживання для гостей в різній ціновій категорії, зокрема 16 номерів різного стандарту – від економ-класу до люкс. Кожен номер оснащений усім необхідним для відпочинку і роботи – кондиціонером, м'якими ліжками та індивідуальною ванною кімнатою з

безкоштовними туалетними приналежностями, телевізором з плоским екраном і кабельними каналами, шафою для одягу (рис. 2.2).

До послуг гостей ресторан і тераса. Стійка реєстрації гостей працює цілодобово. В будівлі готелю також знаходиться піцерія «Престо». У меню страви італійської та української кухні, суші-бар.

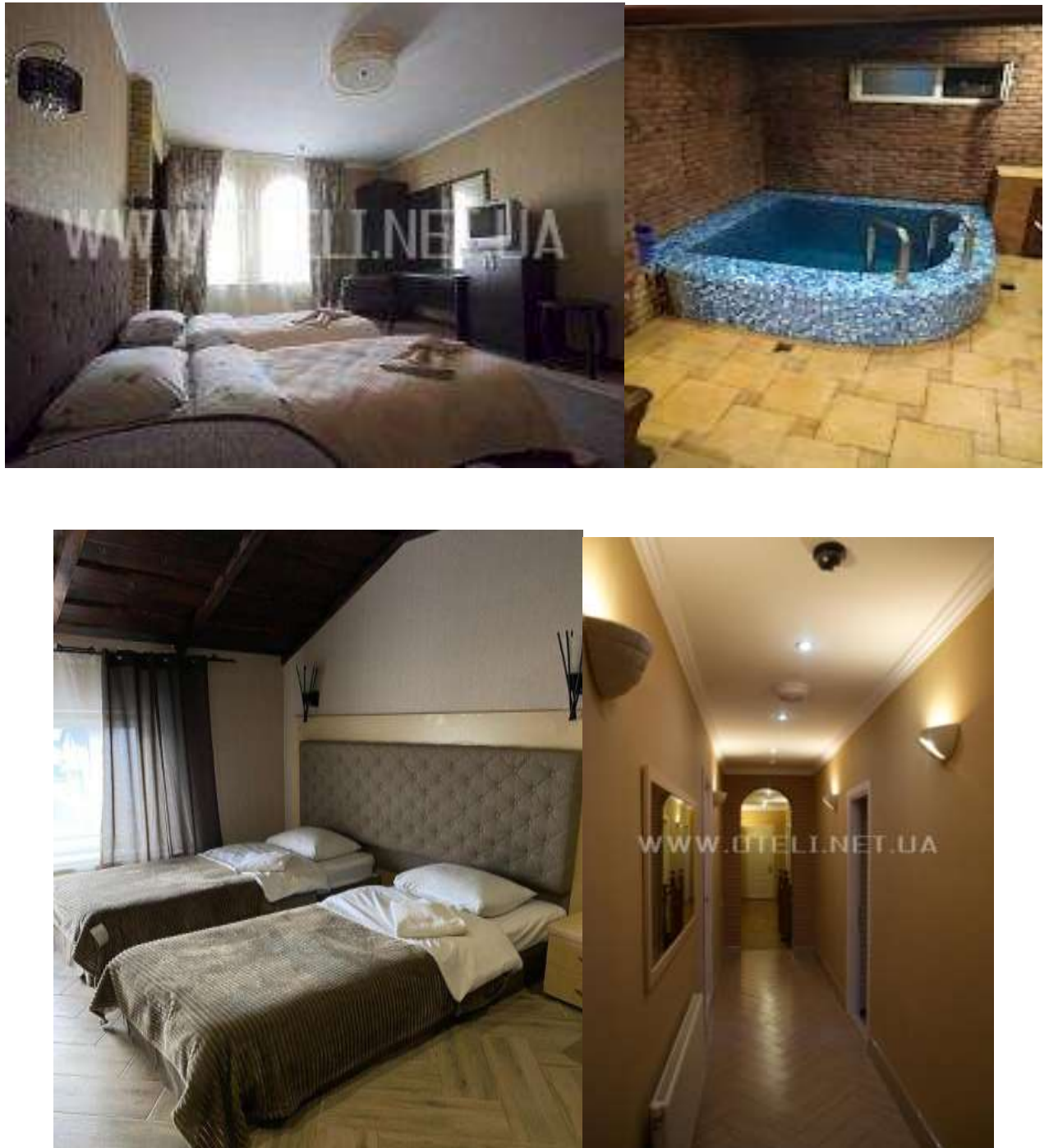


Рис. 2.2. Вигляд номерного фонду та основних приміщень

## ГРК «Гетьман»

Для подорожувальників із тваринами поселення відбувається за погодженням з адміністрацією. Біля готелю працює цілодобова автомобільна парковка. Послуги паркінгу включено у вартість проживання.

Щодо MedicalBusiness – у випадку, якщо у гостей є проблемами зі здоров'ям, медичний центр надає допомогу з різноманітних питань, а також пропонує курси лікувальної фізкультури та реабілітаційних процедур.

Нещодавно відбулося відкриття нового басейну, який передбачає водні процедури з екстрактом лікувальних трав та навіть ароматерапію.

Оцінка економічної ефективності використання номерного фонду готельного підприємства ґрунтується на визначенні таких показників як завантаження номерного фонду, частка зайнятих номерів у загальному обсязі зайнятих номерів готелю, середня ціна номера.

Показник завантаження номерного фонду окреслюється відношення числа проданих номерів до загальної кількості номерів, запропонованих до продажу:

Визначимо коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю «Гетьман» у 2021 році. Дані подаємо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Завантаження номерного фонду готелю «Гетьман» за 2022 рік

Категорії номерів	Кількість ліжокдів	Число зайнятих ліжокдів				Разом за рік	Завантаження, %
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1-місний	1825	80	375	410	433	1298	71,1
2-місний	5840	1340	1408	1452	1429	5 629	96,4
Напівлюкс	365	107	88	44	46	285	78,1
Люкс	365	107	88	48	44	287	78,2
Разом	8 395	1634	2 422	1910	1 952	7 499	89,3

З даних показників, бачимо, що 2-місні номери мають найбільший показник завантаження, що дорівнює 96,4%. Отже, номери цієї категорії є, з одного боку, найбільш затребуваними клієнтами готелю, з другого боку - найбільш привабливими самого підприємства з погляду їх прибутковості, оскільки ціни ці номери є доступними для потенційного клієнта. Одномісні номери мають найнижчий показник завантаження, що дорівнює 71,1 %. Номери категорії люкс та напівлюкс мають показник завантаження, що дорівнює 78 %. Середній показник завантажуваності номерного фонду досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» за 2022 рік склав 89,3 %.

Такі високі значення коефіцієнта завантаження номерного фонду готелю «Гетьман» можна пояснити ситуацією, що склалася на ринку готельних послуг м. Чортків. Наразі у Тернопільській області, і конкретно в Чорткові спостерігається нестача коштів розміщення, що зв'язано з наявністю переселенців. Нових готелів у місті практично не будується, а існуючі готелі були збудовані у 70-х роках.

Таким чином, двомісні номери мають найбільшу частку в загальному обсязі зайнятих номерів – 56 %, одномісні – 31 %, найменша частка в структурі зайнятих номерів належить номерам категорії люкс та напівлюкс по 6,5 %. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

#### Структура номерного фонду ГРК «Гетьман»

Категорії номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Питома вага номерного фонду, %
1-місний	5	5	31
2-місний	9	18	56
Напівлюкс	1	2	6,5
Люкс	1	2	6,5
Разом	16	27	100

На підставі отриманих даних ефективності використання номерного фонду готелю «Гетьман» було отримано такий висновок: клієнти цінують комфорт та якість послуг. Ціна при цьому не є визначальним критерієм ухвалення рішення скористатися послугами проживання. Номери категорії люкс, напівлюкс мають незначну частку в загальному обсязі номерів, двомісні та одномісні номери мають високий показник завантаження, а отже, приносять найбільший дохід підприємству. Тому керівництву готелю слід провести заходи для підвищення комфорту проживання в одномісних номерах. Це дозволить збільшити їх завантаження та отримати додатковий дохід.

Загальну схему технологічного процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей у готельно-ресторанному комплексі «Гетьман» представлено на рис. 2.3



Рис. 2.3. Загальна схема процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей у ГРК «Гетьман»

Для визначення якості обслуговування і задоволеності клієнтів готелем проведено дослідження відгуків через інтернет-ресурси.

Дослідження на основі 62 відгуків клієнтів за 10-бальною системою встановили наступні оцінки якості послуг:

Обслуговування – 8,7;

Місцерозташування – 8,6;

Ціна/якість – 8,6;

Комфорт – 8,7;

Персонал – 8,9;

Чистота – 9,2.

Дані оцінки вказують на те, що готель «Гетьман» вибрав правильну політику відносно надання послуг клієнтам, проводить вірну господарську політику в часті надання послуг населенню.

## **2.2. Аналізування доходів і витрат досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман»**

Проводячи аналіз діяльності досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» варто звернути увагу на проведення аналізу його доходів і витрат, структури витрат та відрахувань за 2021-2022 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура доходів, витрат та відрахувань ГРК «Гетьман» за 2021-2022 роки

Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилення (+/-; %)	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	2495469	100,00	2967231	100,00	471 762	18,9

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	
Собівартість реалізованої продукції та послуг	1689249	86,7	2092681	88,5	403432	1,8
Адміністративні витрати	130184	6,8	138585	5,9	8401	-0,9
Витрати на збут	40711	2,1	47558	2,2	6847	0,1
Інші операційні витрати	39315	2,0	44 782	1,9	5467	-0,1
Фінансові витрати	36255	1,9	29311	1,2	-6944	-0,7
Інші витрати	2417	0,01	4014	0,02	1 597	0,01
Податок на прибуток	9692	0,49	6736	0,28	-2 956	-0,21
Всього витрат	1947823	100,00	2 363 667	100, 00	415 844	21,35
Прибуток	547 646	100,00	603 564	100,00	55 918	10,2

Проаналізувавши доходи та витрати досліджуваного ГРК «Гетьман», було визначено, що виручка від реалізації продукції та надання послуг у звітному періоді зросла на 471 762 грн., або на 18,9 %, а також зросла собівартість на 403 432 грн. (23,8 %), прибуток склав 55 918 грн., або 10,2 %.

Досліджуючи структуру витрат ГРК за звітний період бачимо, що у їх структурі найбільшу питому вагу посідає собівартість реалізованої продукції – 86,7 % у 2021 році, та 88,5 % у 2022 році, таклож її частка у структурі в 2022 році зросла на 1,8 %.

Як видно з даних таблиці 2.3, у 2021-2022р.р. зросла сума адмінвитрат: відповідно на 8 401тис. грн. алк їх частка у структурі зменшилася на 0,9 %, витрати на збут – на 6 847тис. грн., або 0,1 % у структурі, інші операційні витрати – на 5 467 тис. грн., відповідно й у структурі на 0,1% та інші витрати комплексу – на 1 597 тис. грн., тобто 0,01 % у структурі.

Можемо стверджувати той факт, що у 2022 році знизилися фінансові витрати на 6 944 тис. грн. та витрати на оплату податку на прибуток на 2 956 тис. грн., тобто на 0,7 % та 0,21 % у структурі.

Динаміку по видах витрат коиплексу зображено на рис.2.4.

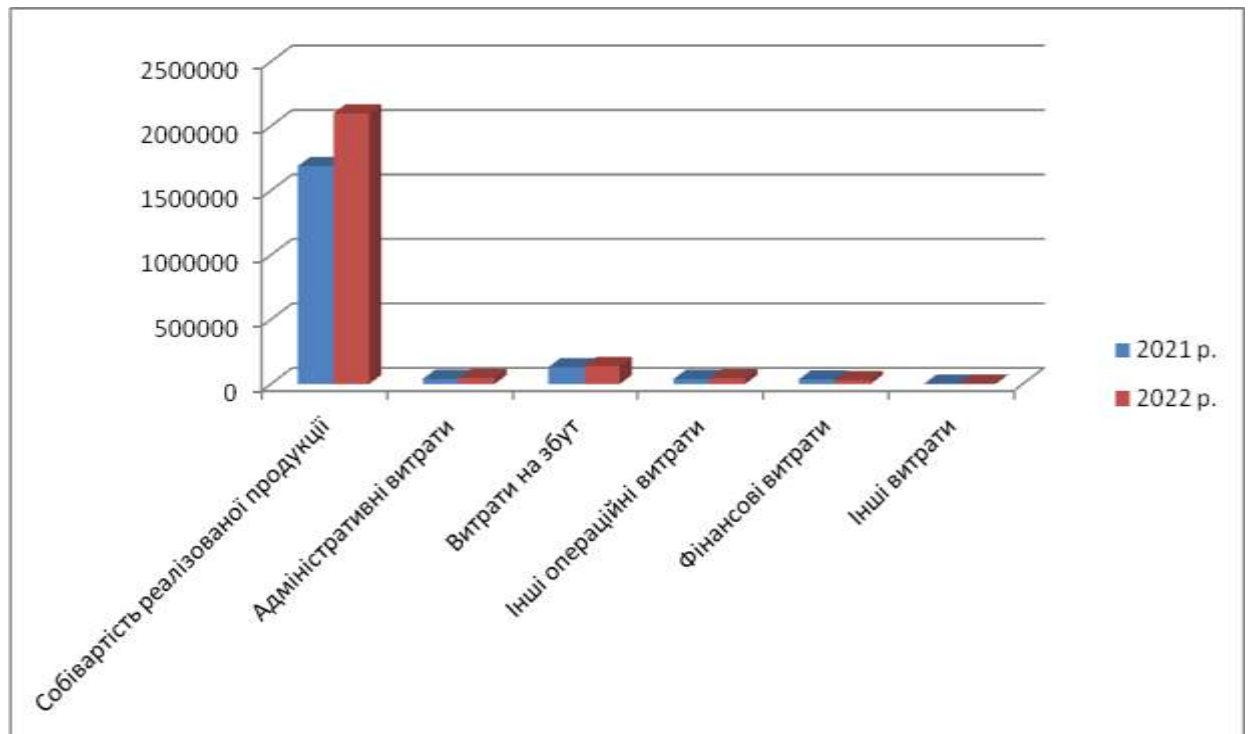


Рис. 2.4. Графік динаміки видів витрат ГРК «Гетьман»  
за 2021-2022 роки

Відповідно, як ми бачимо, загальні витрати за 2022 рік виросли на 415 844 тис. грн., або 21,35 %. Але зростання витрат та відрахувань не можна вважати негативною тенденцією, адже це може бути пов'язано із хорошою кадровою політикою, зростанням обсягу наданих послуг готелем та іншими чинниками.

## Висновки до 2 розділу

Провівши аналіз діяльність ГРК «Гетьман» протягом 2021-2022 років ми можемо спостерігати позитивну динаміку в його розвитку: зросла виручка від реалізації продукції та надання послуг за 2022 рік на 471 762 грн., або 18,9 %,



зросла й собівартість на 403 432 грн. (23,8 %) та прибуток ГРК на 55 918 грн., або 10,2 %.

Проаналізувавши асортимент основних та додаткових послуг, що надаються у готельно-ресторанному комплексі «Гетьман» було виявлено деякі недоліки:

- застарілі системи обслуговування та недостатній рівень інформатизації та автоматизації;
- низький рівень організації анімаційних послуг;
- низький рівень надання послуг в номери;
- нерозвинутий рівень програм лояльності для постійних клієнтів;
- недостатня інформаційна база та низький рівень маркетингу.

Підводячи підсумки, потрібно зазначити, що для зростання якості готельно-ресторанних послуг для досліджуваного ГРК зокрема необхідно:

- створити відділ відповідності системи сервіс-менеджменту, що забезпечуватиме високий рівень відповідності стандартам;
- запланувати навчання, курси підвищення кваліфікації персоналу та контролю за їх участю;
- визначити шляхи мотивації персоналу для покращення його роботи;
- запровадити корпоративну етику та внутрішній PR-сервіс.

Тобто, створити відділ, який зможе контролювати увесь сервіс, розроблятиме і впроваджуватиме інноваційні методи покращення системи обслуговування у готельно-ресторанному комплексі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### ГРК «ГЕТЬМАН»

### **3.1. Механізм активізації управління інноваційним процесом із використанням бенчмаркінгу**

Сучасний розвиток світової спільноти свідчить про роль конкуренції для економіки будь-якої країни. Насамперед, це стосується ринку послуг, тенденціями розвитку якого є зростання обсягу та різноманітності послуг, що надаються. Основною метою більшості підприємств сфери послуг є прагнення досягнення світових стандартів якості. З метою досягнення відповідності вимогам світового ринку використовується метод бенчмаркінгу.

Основою концепції системи бенчмаркінгу та розвитку підприємств у ринкових умовах є змістовний опис поняття «комплексний соціально – економічний розвиток» підприємств та організацій у сучасних умовах господарювання, які випускають продукцію або надають послуги, що відповідають потребам та вимогам світового ринку.

«Бенчмаркінг (від англ. benchmark – «початок відліку», «зарубка») – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, успішніших, фірм» [6].

Термін «benchmark» був запозичений у будівництві та в гірничій промисловості, де їм позначається «фіксована точка, чиє місце точно визначено у трьох вимірах» [18].

Таким чином, бенчмаркінг проводиться для аналізу ефективності окремих функцій та процесів в організації і дозволяє краще визначити причини неефективності у виробничій діяльності та встановить рекомендації щодо вирішення виявлених проблем.

Існує безліч трактувань поняття бенчмаркінгу (Додаток А).

Автори, які ведуть дослідження в галузі бенчмаркінгу, відзначають його перспективність та можливість широкого використання у різних сферах - виробництво, фінанси, послуги тощо. В даний час інтерес до цієї теми зростає.

Бенчмаркінг можна визначити як «порівняльний аналіз результатів деякої діяльності стосовно певного стандарту, який вважається оптимальним». На думку Д. Кернса, «бенчмаркінг – це «постійний процес кількісної оцінки продуктів, послуг чи процесів проти показниками, досягнутими конкурентами і фірмами, які вважаються лідерами у цьому секторі» [6].

Аренков І. А. та Багієв Є. Г. розкривають бенчмаркінг як «мистецтво виявлення того, що інші роблять краще і вивчення, удосконалення та застосування методів роботи конкурентів» [6].

Найбільш повно відбиває сутність бенчмаркінгу представляється у визначення цього поняття Ф. Котлера, який розкриває поняття, що розглядається, як «процес порівняння продуктів і процесів компанії з такими у конкурентів або лідируючих фірм в інших галузях з метою пошуку способів поліпшення якості роботи» [25, с. 23].

Більшість фахівців дотримуються думки, що бенчмаркінг - це «вивчення та впровадження методів управління інших організацій, які успішно працюють за їх допомогою, потім порівняння з ними після виявлення слабких сторін своєї організації» [5, с. 12].

Роберт Кемп, засновник бенчмаркінгу, який розробив і застосував методику еталонного зіставлення в компанії Хегох, визначає це поняття як «пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності» [6].

У ширшому розумінні під бенчмаркінгом розуміється процес удосконалення, під час якого компанія виконує три процедури:

- Порівнює свої результати з показниками лідерів у цій сфері діяльності;
- Визначає, як лідерам вдалося досягти свого становища;

- Використовує отриману інформацію для вдосконалення власної роботи.

З точки зору менеджменту та маркетингу, бенчмаркінг – це «процес пошуку нових, більш досконалих процедур у бізнесі, який здійснюється шляхом порівняння власних бізнес – проектів із кращими прикладами з практики інших учасників ринку» [12 с. 55]. При цьому стандарт як умовна планка не може залишатися постійними, він повинен відповідати зміні зовнішніх умов і можливостей підприємства.

Головним завданням бенчмаркінгу є генерування інформації для ухвалення рішень у галузі побудови найбільш ефективної моделі бізнесу або моделі подолання кризи на підприємстві. Успіхи застосування бенчмаркінгу обумовлені тим, що він будується не так на простому ранжируванні, але в вивченні послідовності дій у разі поліпшення тієї чи іншої показника. Виявлення проблемних ділянок, явних причин їх виникнення і є основним завданням дослідження, правильне рішення якого дозволить розробити адекватні заходи.

При реалізації методу бенчмаркінгу не слід наголошувати виключно на технологів: для досягнення необхідного успіху він повинен бути невід'ємною частиною інноваційного процесу на підприємстві сфери послуг. Для досягнення бажаного успіху потрібен постійний менеджмент з боку керівництва, оскільки менеджмент повинен активно використовувати результати своєї роботи для підвищення ефективності процесів, що протікають, з подальшим впровадженням нових правил і процедур у діяльність готельного підприємства.

За своєю суттю, бенчмаркінг полягає у накопиченні передового досвіду провідних підприємств у галузі, але він не включає його застосування. У ході реалізації цього методу вирішуються питання підвищення зацікавленості у ключових проблемних питаннях. В даному випадку, бенчмаркінг розглядається як порівняння та поєднання використовуваних правил та методик з отриманими результатами.

Партнерський бенчмаркінг це така ситуація, коли відмовляються від суперництва на користь співпраці.

З великими труднощами стикаються підприємства, які застосовують індивідуальний бенчмаркінг (табл 3.1).

Таблиця 3.1

### Принципи концепції бенчмаркінгу

Принцип	Сутність
1	2
Концентрація на якості	Всебічну, концентрацію на якості передбачає безперервну роботу в галузі вдосконалення якості за всіма аспектами, процесами та функціями організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги кінцевому споживачеві.
Концентрація уваги на бізне-процесах	Дозволяє виявити глобальні недоліки бізнес-процесів, а саме: необґрунтовані затримки, нестача оперативного контролю. Відповідно до концепції бенчмаркінгу кожен бізнес – процес повинен мати кілька важливих моментів, які, з одного боку, мають визначити, чи успішність бізнес – процесу, наскільки успішно функціонує він у певний момент часу, а з іншого – спланувати впровадження змін, здатних відслідковувати майбутні зміни на підприємстві. у сфері вдосконалення бізнес – процесу.
Необхідність урахування недосконалості класичної моделі TQM у процесі планування бенчмаркінгової діяльності	Компанії, що застосовують концепцію TQM, ставлять за мету безперервного самовдосконалення, вважаючи, що єдиним шляхом, який міг би досягти бажаного успіху – постійний пошук і використання передових досягнень як у конкурентів, так і у світовій практиці ведення бізнесу.

1	2
Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу	Як тільки персонал підприємства усвідомлює необхідність безперервного вивчення основних конкурентів організації та кращих зразків світової практики, а також усвідомлює важливість покращення внутрішніх процесів, ці два моменти слід об'єднати в єдину систему та постійно відстежувати процеси, що протікають, з кращими зразками світової практики.
Бенчмаркінг – основа виживання	Слід розуміти, що без використання бенчмаркінгу неможливе збереження нормального функціонування будь-якої господарюючої одиниці.

Бенчмаркінг в інноваційній сфері може призвести до спрощення, якщо його використовувати без урахування національної чи регіональної специфіки та відповідної адаптації до неї. Якщо політико – економічний аспект вважається ключовим при регулюванні дослідницької діяльності, бенчмаркінг слід виключити з інструментів вироблення державної політики.

Розвиток науки та технологій, а також практичне впровадження їх результатів – це дуже складний та багатоетапний процес, що характеризується численними та нерозривними зв'язками між різними компонентами даної системи. Найчастіше результат, отриманий у ході інноваційної діяльності – це лише новий та відправний етап до подальших дій. Останнім часом зміну такому поділу прийшла нова концепція, що розглядає інноваційну діяльність як процес, у якому важливу роль відіграє зворотний зв'язок із кінцевим споживачем.

Бенчмаркінг - це «метод контролю; особлива управлінська процедура впровадження у практику роботи організації технологій, стандартів та методів роботи кращих організацій-аналогів; безперервний пошук нових ідей та подальше використання на практиці.

### **3.2. Обґрунтування проєкту створення СПА в діяльності ГРК «Гетьман»**

Розвиток ринку промисловості краси та ринку послуг, загалом, стрімко набирає темпи. Однак, підприємства, які раніше посіли свою нішу в конкретному сегменті, часто виявляються не в змозі швидко перебудувати свій бізнес, з урахуванням усіх змін, що відбуваються.

Основа готельного SPA - термальний комплекс, бажано високого рівня. Тому головне питання: хто і як робитиме басейн та лазні. Звичайно, можна піти шляхом самостійного будівництва, проте участь у проєкті спеціалізованої компанії хоч і подорожчає проєкт, проте дозволяє гарантувати очікуваний кінцевий результат.

На етапі розвитку сферу послуг дедалі більше підприємств цієї сфери приділяють увагу всілякому підвищенню рентабельності і прибутковості послуг. Це пояснюється тим, що основною причиною впровадження у свою діяльність СПА – центрів є перехід готельних підприємств із державної сфери – в приватні руки, де активне залучення додаткового капіталу і як наслідок – розширення можливостей для розвитку є невід'ємним елементом збереження їхнього сталого розвитку.

У всьому світі СПА стає не просто філософією здорового способу життя, а й має на увазі комплексний підхід та охоплює не лише водні процедури, які здатні зміцнювати організм, а й правильне харчування, підвищення фізичної активності, косметологічні програми краси для догляду за шкірою обличчя та тіла.

Повноцінне СПА може дозволити собі той готель, який знаходиться на стадії проєктування. Найбільш актуальним завданням для більшості сучасних готелів є організація цієї діяльності швидко, без особливих витрат та ще й щоб сам клієнт був задоволений.

Якщо буде правильно обраний підхід до створення СПА - центру, крім того, що в очах у споживача привабливість готелю зростатиме, але й сам інвестор згодом може розраховувати на додатковий проріст прибутку.

Як правило, процес відкриття СПА – центру при готелі відбувається під впливом внесення деяких корективів у єдину систему класифікації готелів, з наступним присвоєнням за деякими розробленими критеріями «зірковості» та подальшою обов'язковою стандартизацією пакету готельних послуг.

Готельні СПА за своїм висловом є різновидом СПА – центрів із великим чіткими стандартами. Готельні СПА – центри відрізняються від міських напрямків наданням послуг, що відповідає профілю клієнта готелю, яке, як правило, обмежено термінами перебування у певній готельній інфраструктурі.

Завдяки специфічному сегменту клієнтів СПА все частіше користуються особливим попитом експрес – програми, комплексні пакети послуг та цільові процедури для різних груп потенційних клієнтів. Рівень та якість сервісу в цій сфері не пов'язана безпосередньо з самим бізнесом, але він визначає рівні матеріально – технічного оснащення, різницею варіантів послуг, а також рівнем професійної підготовки та рівнем компетентності персоналу, який надає СПА – послуги.

Сучасні готелі, які розташовуються в центрі міст, здатні перепрофілювати свої площі, на яких раніше були майданчики. У деяких готелях у діловій частині міста є можливість придбати абонемент на весь комплекс послуг, що пропонуються СПА.

### **3.3. Упровадження стратегії інноваційної діяльності у контексті удосконалення системи менеджменту підприємства готельного господарства**

У сучасному світі інновації у сфері надання послуг – є обов'язковою умовою для розвитку та виживання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.



Інновації у готельно-ресторанному бізнесі є економічно доцільними та ефективними в тому випадку, якщо вони приносять закладу додатковий дохід, і надають конкурентні переваги на ринку сфери послуг, зменшують витрати, а також покращують процес обслуговування, підвищують ефективність роботи усіх готельних підприємств.

Важливість розробки стратегії, яка дозволить бізнесу вижити в конкуренції, є надзвичайно важливою. У разі жорсткої конкуренції та швидкої зміни ситуації на ринку дуже важливо звернути увагу на внутрішню ситуацію підприємства, а також сформулювати довгострокову стратегію довгострокового розвитку підприємства [2] .

Продуктова інновація спрямована на створення нових послуг і впровадження нових сервісних технологій:

- використання сучасних клінінгових технологій (дозування миючих засобів, холодна побутова хімія);
- впровадження енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та водопостачання);
- використання екологічних матеріалів (простирадла з антибактеріальним та антибактеріальним ефектом).

Маркетингові інновації пов'язані з появою технологій доставки в електронних системах бронювання, які дозволяють онлайн-керувати процесом бронювання.

Ресурсні інновації включають використання електронних систем управління готелями та систем планування ресурсів підприємства.

Організаційні інновації пов'язані з розвитком систем і структур управління готельними компаніями. Новітні способи навчання персоналу, придбання готельних франшиз і створення власної готельної мережі [1].

У минулому багато підприємств гостинності могли успішно працювати, вирішуючи повсякденні внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у повсякденній діяльності. Зараз

надзвичайно важлива стратегія, яка забезпечує адаптацію компанії до середовища, що швидко змінюється.

Вибір стратегії розвитку бізнесу здійснюється безпосередньо керівництвом готельного бізнесу на основі аналізу ключових факторів, що відображають стан і структуру портфеля послуг. Серед ключових факторів насамперед вивчаються сильні сторони галузі та компанії, які часто є вирішальними у виборі стратегії. Необхідно прагнути максимально використовувати можливості, що надаються. Водночас важливо знайти шляхи покращення бізнесу в нових галузях із потенціалом зростання.

Значний вплив на вибір стратегії має фінансова спроможність підприємства. Вихід на новий ринок, розробка нового продукту (послуги) або відкриття нової галузі вимагає значних фінансових витрат. У цьому відношенні компанії зі значними фінансовими ресурсами матимуть кращу позицію для вибору стратегічних варіантів.

Кваліфікація співробітників і фінансова спроможність відіграють важливу роль у виборі корпоративної стратегії. Поглиблення та розширення кваліфікаційних можливостей працівників є головною умовою забезпечення можливості переходу на нове виробництво або якісного технічного оновлення існуючого виробництва. Великий вплив на вибір корпоративної стратегії має ступінь залежності від зовнішнього середовища[1].

Сильну зовнішню залежність також можна віднести до законодавства, що регулює ведення готельного бізнесу, наприклад, антимонопольного законодавства, соціальних обмежень, впливу навколишнього середовища, політичних факторів. Ще одним важливим фактором є зацікавленість керівництва підприємства. Наприклад, керівництво любить ризикувати або, навпаки, прагне всіма способами уникнути ризику. Це може бути важливим фактором у виборі стратегії. В іншому випадку керівництво може піти шляхом придбання іншої компанії виключно на основі оплати окремих рахунків або рішення підтвердити конкретну особу [3].

При плануванні реалізації стратегій важливо враховувати фактор часу. Усі можливості, загрози та заплановані зміни в компанії мають терміни. При цьому важливо враховувати календарний час і тривалість інтервалів між виконанням конкретних дій щодо реалізації стратегії. У більшості випадків компанії, які вчасно керують своїми процесами, процвітають.

Останнім кроком у виборі стратегії є її оцінка. Вся процедура в кінцевому підсумку зводиться до одного. Чи призведе обрана стратегія до досягнення поставлених цілей. Потім стратегії оцінюються в таких напрямках:

1. Відповідність обраній стратегії та вимогам оточуючих суб'єктів. Перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам цих суб'єктів, циклу життя продукту, та чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг [4];

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. І тут оцінюється те, наскільки обрана стратегія відповідає можливостям персоналу, фінансових ресурсів фірми, дозволяє існуюча структура фірми успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації у часі [4];

3. Прийнятність ризику, закладена у стратегії. Оцінка виправданості ризику перевіряється у трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених основою вибору стратегії; негативні наслідки для фірми, яких може призвести провал стратегії; виправданість за можливого позитивного результату ризику втрат від провалу у реалізації стратегії [4].

Ефективність стратегії оцінюється за показниками отриманого прибутку.

Для забезпечення реалізації зазначених у попередніх пунктах дослідження напрямів розвитку досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» та ефективності його виробничо-господарської діяльності й підвищення конкурентоспроможності продукції та надання послуг проведемо розрахунки ключових показників діяльності на наступний прогностичний період.

Розрахунок планового річного доходу від реалізації послуг готелю представлено у таблиці 3.2. Плановий коефіцієнт завантаженості номерного фонду при мінімальній нормативній його величині приймемо для одномісних та

двомісних стандарт-номерів 60%, для люкс і напівлюкс- 90%.

Таблиця 3.2

**Плановий річний дохід від реалізації послуг готелю ГРК «Гетьман»**

<b>Категорії і місткість номерів готелю</b>	<b>Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів</b>	<b>Плановий коефіцієнт завантаження готелю</b>	<b>Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів</b>	<b>Ціна за добу, грн.</b>	<b>Виручка від реалізації послуг готелю, грн.</b>
Одномісний стандарт	1825	0,6	1095	1350	1478250
Двомісний стандарт	2555	0,6	1533	1150	1762950
Напівлюкс	365	0,9	328,5	2000	657000
Люкс	365	0,9	328,5	2500	821250
Всього	5 110	*	*	*	4 719 450

Таким чином бачимо, що загальний дохід ГРК «Гетьман» з врахуванням проєктних пропозицій по готельному господарстві складе 4 719 450 грн.

Окрім готельного господарства у досліджуваному закладі ГРК «Гетьман» успішно функціонує й ресторанне, яке забезпечує клієнтів послугами із надання харчування: сніданки, обіди, вечері та святкування різних подій.

Показники товарообігу власної продукції і закуплених товарів ресторану та бару ГРК «Гетьман» на 1 місце наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Показники товарообороту з реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів за день (добу) ГРК «Гетьман»**

<b>Тип підприємства</b>	<b>Товарооборот на 1 місце , грн.</b>	
	<b>З продукції власного виробництва</b>	<b>З покупних товарів</b>
Ресторан ,бар	250	120

Розрахунок вказаного товарообороту представлено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

**Розрахунок товарообороту закладу ресторанного господарства за  
день (добу) ГРК «Гетьман»**

Показники	Банкетний зал ресторану	
	На 1 місце	На 50 місць
Оборот продукції з власного виробництва	250	12 500
Оборот з закупних товарів	120	6 000
Товарооборот	370	18 500

Кількість робочих днів закладів харчування при готелі - 365 днів, середня завантаженість закладу 70 %.

Результати розрахунків загального товарообороту представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**План товарообороту ресторанного закладу на 2022 рік**

Показники	Сума тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %
	За день	За рік	з врахуванням завантаження закладу	
Оборот з продукції власного виробництва	12,5	4 562,5	3 193,75	67,6
Оборот покупних товарів	6,0	2190,0	1 533,00	32,4
Товарооборот	18,5	6 752,5	4 726,75	100

Як бачимо, що загальний дохід ГРК «Гетьман» з врахуванням проектних пропозицій по ресторанному господарству складе 4 726 750 грн. Отже, загальний дохід від надання послуг закладу складе:  
 $D = 4\,719\,450 + 4\,726\,750 = 9\,446\,200$  грн.

Однак із доходами слід здійснити й розрахунок витрат ГРК «Гетьман»,

основними їх видами у калькуляції є витрати: заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, витрати пов'язані із оновленням основного капіталу, витрат пов'язані із закупівлею матеріалів та приладів для якісного функціонування ГРК в майбутньому.

Слід підкреслити, що поточні витрати ГРК «Гетьман» розраховуються окремо для готелю (з урахуванням доходів від реалізації послуг) і ресторанного господарства закладу.

Розрахунок матеріальних витрат проводимо на підставі даних, що склалися у середньому по галузі у відсотках від прогнозованих доходів. Розрахунок витрат заносимо у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок прогнозованих витрат ГРК «Гетьман»**

Показник	Сума, грн.	Витрати, %	Витрати, тис.грн.
Доходи від продажу номерів	4719 450	60	2 831 670
Доходи ресторанного господарства	4726750	40	1 890 700
Разом	9 446 200	100	4 722 370

Окрім того річний фонд оплати праці працівників готелю за штатним розписом 2022 року склав 2 268 000 грн., також ЄСВ 498 960 грн.

Таким чином, сумарні поточні витрати ГРК «Гетьман» на 2022 рік складуть:  $V=4\,722\,370+2\,268\,000+498\,960=7\,489\,330$  грн.

Знайдені прогнозовані показники по отриманому доходу та витратах, а також очікуванні результати по проекту представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозовані фінансові результати діяльності підприємства**

### ГРК «Гетьман» на 2023 рік

Показники	Значення, грн.
Разом, доходи	9 446 200
Поточні витрати	7 489 330
Прибуток від операційної діяльності	1 956 870
Податок на прибуток (18%)	352 236,6
Чистий прибуток	1 604 633,4
Рентабельність операційної діяльності, %	26,1
Загальна рентабельність надання послуг (продажу), %	20,7

Таким чином із даних таблиці бачимо, що у перспективному періоді планується зростання доходів від реалізації готельних та ресторанних послуг до 9 446 200 грн., зростатиме розмір поточних витрат відповідно до 7 489 330 грн. Сформований прибуток від операційної діяльності становитиме 1 956 870 грн., а розмір чистого прибутку – 1 604 633,4 грн.

Рентабельність операційної діяльності складе 26,1 %, загальна рентабельність надання послуг (продажу) – 20,7 %.

Загалом, у напрямку удосконалення системи менеджменту ГРК «Гетьман», підвищення конкурентоспроможності його продукції і послуг та забезпечення ефективності його виробничо-господарської діяльності, основні акценти управління щодо закладу потрібно змістити на вирішення таких ключових питань як: зростання якості обслуговування, диверсифікації готельних продуктів, зростання середнього чеку обслуговування, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих готельно-ресторанних послуг на майбутнє.

### **Висновки до 3 розділу**

Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємствам готельної сфери необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, не забуваючи існування концепції бенчмаркінгу. Для підвищення та покращення своєї діяльності, багато готельних підприємств обирають ту чи іншу стратегію розвитку. Вибираючи ту чи іншу інноваційну стратегію, важливо пам'ятати, що вона нерозривно має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку готельного підприємства.

Найчастіше більшість керівників готельних підприємств обирають традиційну інноваційну стратегію розвитку, намагаючись при цьому постійно вдосконалювати якість обслуговування. Зазначена стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування існуючої продукції, тому їй також властиві риси інноваційної поведінки.

З метою удосконалення системи менеджменту досліджуваного підприємства обгрунтовано проєкт впровадження СПА – центру. При цьому варто звернути увагу на те, що успіх та висока ефективність від впровадження СПА у діяльність готельного підприємства «Гетьман» залежить від клієнтоорієнтованості, широкого вибору процедур, високих стандартів обслуговування та деяких інших факторів.

При проектуванні, розробці та впровадженні інноваційних проєктів для досліджуваного підприємства слід визначити необхідні витрати для їх реалізації, можливі джерела фінансування, оцінити економічну ефективність запровадження інновацій, порівняти ефективність різних інновацій шляхом порівняння доходів та витрат.

Розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих інноваційних проєктів для підприємства ГРК «Гетьман» у перспективному періоді показав, що доходи від реалізації готельних та ресторанних послуг на наступний рік складуть 9 446 200 грн., розмір поточних витрат 7 489 330 грн., прибуток від операційної діяльності – 1 956 870 грн., чистий прибуток –



1 604 633,4 грн. Рентабельність операційної діяльності складе 26,1 %, загальна рентабельність надання послуг (продажу) – 20,7 %.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Охорона праці і техніка безпеки в готелях

Сучасний готель оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в готелях приділяється велика увага.

У готелях повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готелі здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції.

Працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про

будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

Профілактика виробничого травматизму.

Причини травматизму можуть бути організаційними і технічними.

До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації в персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо.

До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконалість технологічного обладнання, інструментів, пристроїв і засобів техніки безпеки, незручність або захаращеність робочого місця.

Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, не підготовленість до даної роботи і не уважне відношення до неї, стомлення і стан сп'яніння.

Розслідування й облік нещасних випадків відбувається відповідно до «Положення про порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві». Це положення встановлює єдиний порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві, обов'язковий для готелів будь-яких форм власності.

За результатами розслідування складається висновок, що є обов'язковим для роботодавця і може бути оскаржений в органах державної інспекції праці або в суді.

Виробнича санітарія і гігієна.

Гігієна праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні і лікувально-профілактичні

заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності і продуктивності праці.

Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря;
- температура, вологість і швидкість руху повітря;
- рівень шуму;
- освітленість;
- санітарний стан;
- особиста гігієна співробітників.

Забруднення повітря. Усі приміщення готелю, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура, вологість і швидкість руху повітря. Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18°C, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с.

Рівень шуму. У готелях повинні дотримуватися протишумні правила, до яких належать такі. Підлоги в коридорах, холах і вітальнях мають покриватися звукопоглинаючими килимами або покриттями, що їх замінюють. Телевізори мають встановлюватися лише в номерах або спеціальних приміщеннях, а телефон загального користування – а віддалік від житлових кімнат у спеціальних кабінах або під акустичним ковпаком. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін.

Освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що

забезпечує освітленість цілодобово при лампах розжарювання – 100 лк (у люменах), при люмінесцентних лампах – 200 лк, у коридорах – природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинне бути досить освітлене, але освітлення при цьому не повинне справляти сліпучої дії. Штучне освітлення може бути загальним, місцевим і комбінованим. Застосування лише місцевого освітлення на робочих місцях не допускається. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації.

Санітарний стан. У готелі повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинне бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації готелів та їхнього обладнання».

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, дезінфекції й дезинсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага має приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати прибиральний інвентар і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Інструкція з санітарного утримання вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни. У білизняній повинна бути ідеальна чисто-та. Чиста і брудна білизна має

зберігатися в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни необхідно вимити руки і змінити халат. Прання білизни проживаючих здійснюється покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях.

Інструкція з санітарного утримання включає також вимоги до стану території, що прилягає до готелю. Територія повинна бути прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлюються сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура має збиратися і складатися окремо.

Усі працівники готелю не рідше одного разу в рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У випадку, якщо занедужає проживаючий, адміністрація готелю має викликати лікаря. У випадку інфекційного захворювання працівники СЕС проводять у номері дезінфекцію. Прибирання номерів, у яких знаходяться хворі, має проводитися із застосуванням розчину хлорного вапна.

На кожному поверсі готелю повинні бути пам'ятки про надання першої допомоги й аптечки з набором необхідних медикаментів.

Електробезпека в готелях.

Електричний струм становить велику небезпеку для життя і здоров'я людини. Враження електричним струмом найчастіше відбувається в результаті: випадкового дотику до відкритих струмопровідних частин, що знаходяться під напругою; появи напруги в результаті пошкодження ізоляції на зовнішніх металевих частинах електроустановок; неякісного заземлення або занулення електроустановки; незадовільного огороження струмопровідних частин установки від випадкового дотику; виконання робіт на розподільних пристроях без відключення напруги і без дотримання необхідних заходів безпеки.

У результаті дії електричного струму вражаються внутрішні органи людини, що часто приводить до смертельного результату. При дії електричної дуги виникає ураження зовнішніх органів (опіки).

Електротравми за ступенем важкості класифікуються так:

I ступінь – судомні скорочення м'язів без втрати свідомості;

II ступінь – судомні скорочення м'язів і втрата свідомості;

III ступінь – втрата свідомості і порушення функцій серцевої діяльності і дихання;

IV ступінь – клінічна смерть.

Крім того, до наслідків електротравм відносять «знаки» струму і «металізацію» шкіри.

Важкість електротравми залежить від сили, частоти, шляху струму в організмі потерпілого, фізіологічного стану його організму, часу впливу й умов зовнішнього середовища.

Найбільш небезпечний для людини змінний струм частотою 50-500 Гц.

Опіки в залежності від ваги характеризуються так:

I ступінь – почервоніння шкіри;

II ступінь – утворення міхурів;

III ступінь – обвуглювання шкіри;

IV ступінь – обвуглювання м'язів, судин, підшкірної сітківки.

До технічних способів і засобів захисту від ураження струмом відносяться: ізоляція струмопровідних частин; захисне заземлення, занулення; захисне відключення; огорожувальний пристрій; попереджувальна сигналізація, знаки безпеки, засоби захисту та ін.

До роботи з електроустановками допускаються особи, не молодші 18 років, які пройшли інструктаж і навчання безпечним прийомам праці, які підтвердили знання правил безпеки стосовно виконуваної роботи й пройшли інструктаж щодо займаної посади.

## ВИСНОВКИ

Становлення ринку готельних послуг складає комплекс проблем та протиріч, пов'язаних із труднощами переходу готельних підприємств на концепцію інноваційного розвитку. У нашій країні готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення інноваційного потенціалу на національному та міжнародному ринках, підвищення ефективності управління та прибутковості бізнесу, труднощі адаптації до умов ринків, що розвиваються, і переходу до освоєння ринкових можливостей, що багато в чому визначається неефективним управлінням підприємствами в готельному господарстві.

Від вирішення даних проблем, вивчення причин їх виникнення та способів впливу з метою зниження негативних наслідків залежить розвиток ринку готельних послуг та туризму.

Вектор розвитку ринкових відносин з розвиненою ринковою економікою багато в чому схожий, тому узагальнення і поширення кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду управління з урахуванням впровадження та застосування додаткових послуг дозволяє підвищити ефективність функціонування готельної галузі та удосконалювати систему менеджменту сучасних підприємств індустрії гостинності.

Обравши об'єктом нашого дослідження підприємство, що надає послуги готельно-ресторанного типу – готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» бачимо, що діяльність даного закладу за 2021-2022 роки мала позитивну динаміку розвитку: за звітний період зросла виручка від реалізації продукції та надання послуг на 471 762 грн., що становило 18,9%, зросла відповідно й собівартість на 403432 грн. (23,8%) та прибуток підприємства на 55 918 грн., що становило 10,2%.



Проаналізувавши спектр основних та додаткових послуг, що надає досліджуваний готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» були виявлені однак певні проблеми:

- залишки старих систем обслуговування та низький рівень комп'ютеризації й автоматизації;
- недостатній розвиток організації дозвілля та відпочинку;
- неорганізований та недостатній рівень обслуговування в номерах та відсутність послуг харчування на повернення;
- нерозвинутий рівень кредитної системи та системи бонусів для заохочення постійних споживачів;
- низька інформаційна база та низький рівень рекламної кампанії.

Підсумовуючи результати дослідження виробничо-господарської діяльності та ефективності надання послуг готельно-ресторанним комплексом «Гетьман» ми прийшли до висновку, що підприємство повинно постійно вдосконалювати свою діяльність, у даному контексті запропоновано зробити акцент на впровадженні прогресивної системи менеджменту – бенчмаркінгу. Визначено, що для підвищення та покращення своєї діяльності, багато готельних підприємств обирають ту чи іншу стратегію розвитку. Вибираючи ту чи іншу інноваційну стратегію, важливо пам'ятати, що вона нерозривно має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку самого підприємства індустрії гостинності.

Найчастіше більшість керівників сучасних підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу обирають традиційну інноваційну стратегію розвитку, намагаючись при цьому постійно вдосконалювати якість обслуговування. Зазначена стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування існуючої продукції, тому їй також властиві риси інноваційної поведінки.

З метою удосконалення системи менеджменту досліджуваного підприємства обгрунтовано проєкт впровадження СПА – центру. При цьому варто звернути увагу на те, що успіх та висока ефективність від впровадження СПА у діяльність готельного підприємства «Гетьман» залежить від

клієнтоорієнтованості, широкого вибору процедур, високих стандартів обслуговування та деяких інших факторів.

Розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих інноваційних проєктів для підприємства ГРК «Гетьман» у перспективному періоді показав, що доходи від реалізації готельних та ресторанних послуг на наступний рік складуть 9 446 200 грн., розмір поточних витрат 7 489 330 грн., прибуток від операційної діяльності – 1 956 870 грн., чистий прибуток – 1 604 633,4 грн. Рентабельність операційної діяльності складе 26,1 %, загальна рентабельність надання послуг (продажу) – 20,7 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л., Агафонова А. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2015. 358 с.
2. Андrenко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
3. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В., Шерстюк Р. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 2007. 292 с.
5. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 340 с.
6. Бенчмаркінг, як ефективна технологія впровадження інформаційного бізнесу. URL: [https://pidru4niki.com/74015/marketing/benchmarking\\_efektivna\\_tehnologiya\\_vprovadzheniya\\_informatsiynogo\\_biznesu](https://pidru4niki.com/74015/marketing/benchmarking_efektivna_tehnologiya_vprovadzheniya_informatsiynogo_biznesu)
7. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип.1(2). С.331-338.
8. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 8-9 квіт., 2021 р., С. 311-315.

9. Владимир О.М. Бізнес-культура сфери міжнародного туризму та готельно-ресторанної справи //Феномен культури постглобалізму: зб. мат. І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 27 листопада 2020р.: у 2 ч. Маріуполь: МДУ, 2020. Ч. І. С.39-43.

10. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.

11. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2008. 207 с.

12. Жарко І.В. Менеджмент підприємств готельно-ресторанного господарства Навчальний посібник. Харків, 2008. 267 с. URL: <https://lib.sale/restorangostinica-menedjment/meta-zavdannya-menedjmentu-restorannogo.html>

13. Коротков Е.М. Менеджмент: навч. посібник. 2014. URL: [https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya\\_sistemi\\_menedzhmentu#26](https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu#26)

14. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.

15. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С.148-158.

16. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Економіка і управління. 2016. №3 (71). С. 77-86.

17. Менеджмент ресторану. URL: <https://www.freepapers.ru/68/menedzhment-restoranu>

18. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. URL: [https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi\\_sistemi\\_menedzhmentu\\_pidpriyemstva\\_sferi\\_obsługovuvannya](https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi_sistemi_menedzhmentu_pidpriyemstva_sferi_obsługovuvannya)

19. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.

20. Поплавський М.М. Готельно-ресторанний сервіс: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Макрос, 2011. 240 с.

21. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2013. 250 с.

22. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf>

23. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк /. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17290>

24. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Стандартизація, сертифікація, метрологія (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести, нормативні документи). Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2023. – 224 с.

25. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. [Електронний ресурс] / І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1(22). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>

26. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції . Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. С. 307-318.

27. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014.

28. Ткачова С.С. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: Навч. посібник / Харк. держ. університет 75 харчування та торгівлі. Харків, 2009. URL: <https://docplayer.net/61535222-Menedzhment-pidpriiemstv-restorannogo-gospodarstva.html>

29. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів за заг. ред. І. О. Конвісера. К.: КНТЕУ, 2005. 324 с.

30. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

# ДОДАТКИ

# БЕНЧМАРКІНГОВИЙ АНАЛІЗ

## Внутрішній бенчмаркінг



Порівняння ефективності підрозділів  
усередині організації

## Бенчмаркінг конкурентноздатності



Порівняння ефективності діяльності  
компанії з "прямими" конкурентами

## Функціональний бенчмаркінг



Порівняння ефективності певних функцій в  
компанії відносно компаній в тій же галузі

## Загальний бенчмаркінг



Порівняння ефективності певних функцій в  
компанії відносно компаній з інших галузей



