

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на
тему: “Удосконалення управління матеріальними та трудовими

ресурсами організації, на прикладі ТОВ “Готельний
комплекс “Глобус”

Виконав: студент _____ IV курсу, групи БМ-41
спеціальності _____ 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Шмигельський Д.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Гарматюк О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри _____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Мельник Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
 Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

(підпис) (прізвище та ініціали)
 “ ” 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)

студенту Шмигельському Дмитру Олеговичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами організації, на прикладі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Керівник роботи Гарматюк Оксана Олегівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» лютого 2025 року № 4/7-84

2. Термін подання студентом завершеної роботи 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси, підприємства, дані операційної діяльності підприємства, інші дані

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти управління матеріальними та трудовими ресурсами організації
Розділ 2 Дослідження управління матеріальними та трудовими ресурсами у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Розділ 3 Удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

Висновки

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Характеристика якості готельного продукту у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”. Реєстр типових процесів і видів діяльності у межах СМЯ організації готельного типу. Аналізування витрат на виробництво продукції ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн. Аналізування видів рентабельності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр. Аналізування руху персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	березень 2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління матеріальними та трудовими ресурсами організації	березень 2025 р.	
3	Розділ 2. Дослідження управління матеріальними та трудовими ресурсами у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”	квітень 2025 р.	
4	Розділ 3 Удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами ТОВ ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”	травень 2025 р.	
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	червень 2025 р.	
6	Висновки	червень 2025 р.	
7	Бібліографія	червень 2025 р.	

Студент

(підпис)

Шмигельський Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Гарматюк О.О.

АНОТАЦІЯ

Шмигельський Д. О. Удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами організації, на прикладі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Кваліфікаційна робота бакалавра: 76 сторінок, 7 рисунків, 25 таблиць, 39 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – матеріальні та трудові ресурси ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

Предмет дослідження – процес управління матеріальними та трудовими ресурсами організації готельного господарства.

Метою роботи виступає обґрунтування напрямів управління матеріальними та трудовими ресурсами сервісної організації.

Методи дослідження: аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу; економіко-статистичний та інші.

У роботі проведено дослідження удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”. Зокрема запропоновано використання маркетингового підходу до управління ресурсами у готельній організації, а також рекомендовано заходи з розвитку організаційної культури трудових ресурсів у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” на основі розроблення карти ключових компетенцій.

Результати роботи можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

Ключові слова: ресурси підприємства, матеріальні ресурси підприємства, трудові ресурси підприємства, ефективність використання матеріальних ресурсів, ефективність використання трудових ресурсів, готель, готельний комплекс, готельне господарство, гостинність.

SUMMARY

Shmyhelsky D. O. Improvement of material and human resource management in an organization: LLC "Hotel complex 'Globus'" as a case study

Bachelor's qualification work: 76 pages, 7 figures, 25 tables, 39 references.

The object of the study is material and labor resources of LLC “Hotel Complex “Globus”.

The subject of the study is the process of managing material and human resources of the hotel industry organization.

The purpose of the study is to substantiate the areas of management of material and human resources of a service organization.

Research methods: analysis and synthesis; logical; system analysis; economic and statistical and others.

The study conducted a study of improving the management of material and human resources of LLC “Hotel Complex “Globus. In particular, the use of a marketing approach to management in a hotel organization is proposed, and measures are recommended to develop the organizational culture of labor resources in LLC “Hotel Complex “Globus” based on the development of a map of key competencies.

The results of the work can be implemented in the activities of LLC “Hotel Complex “Globus”.

Keywords: enterprise resources, material resources of the enterprise, human resource of the enterprise, efficiency of use of material resources, efficiency of use of human resources, hotel, hotel complex, hotel industry, hospitality.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Стан та тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні.....	7
1.2 Місце матеріальних і трудових ресурсів у загальній системі менеджменту підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”	21
2.1 Функціональні особливості готельного підприємства.....	21
2.2. Ресурси та фактори впливу на формування якості готельної послуги у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.....	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”..	43
3.1 Пропозиції використання маркетингового підходу до управління ресурсами у готельній організації	43
3.2 Рекомендації розвитку організаційної культури трудових ресурсів у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” на основі розроблення карти ключових компетенцій.....	55
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	64
4.1 Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами.....	64
4.2 Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
БІБЛІОГРАФІЯ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Основу туризму, поряд із транспортними засобами, підприємствами рекреаційної спрямованості, становить готельна індустрія. До перспективних ринків Європейського регіону фахівці відносять і український ринок готельних послуг. Сучасна ситуація, у якій існують вітчизняні готельні підприємства, орієнтована на міжнародні норми та принципи обслуговування, де гість є центральним елементом сервісної діяльності. Важливу роль в організації туристсько-готельних підприємств відіграє розроблення технологій управління матеріальними та трудовими ресурсами на всіх етапах готельного циклу. Готельний цикл охоплює часовий період від моменту першого телефонного контакту потенційного клієнта і до оплати гостьового рахунку при виїзді з готелю.

Сфера гостинності в Україні на сьогоднішній день є галуззю національної економіки, що розвивається та лише набирає свої оберти. В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації у нашій країні залучення іноземних туристів залежить від забезпечення високого рівня послуг, ефективного управління матеріальними та трудовими ресурсами, що надаються суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу. Жорстка конкуренція на ринку послуг об'єктивно обумовлює необхідність постійного підвищення якості послуг і, як наслідок, зміцнення позиції готельного підприємства на ринку, що, у свою чергу, впливає на ефективність діяльності. Готель отримує постійних і лояльних клієнтів, може скоротити витрати на рекламу і, тим самим, збільшити дохід.

Метою роботи виступає обґрунтування напрямів управління матеріальними та трудовими ресурсами сервісної організації.

Основні завдання дослідження даної кваліфікаційної роботи:

- визначити стан та тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні;
- розкрити місце матеріальних і трудових ресурсів у загальній системі

менеджменту підприємства;

- проаналізувати функціональні особливості готельного підприємства;
- дослідити ресурси та фактори впливу на формування якості готельної послуги у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”;
- розробити напрями удосконалення управління матеріальними та трудовими ресурсами ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”;
- висвітлити питання з безпеки життєдіяльності й охорони праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження – матеріальні та трудові ресурси ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”.

Предмет дослідження – процес управління матеріальними та трудовими ресурсами організації готельного господарства.

Методи дослідження: аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу; економіко-статистичний та інші.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок, 7 рисунків, 25 таблиць, 39 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Стан та тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

На сьогодні індустрія розміщення гостей розбудовується у межах декількох тенденцій, які слід розглядати в якості основних:

- готельний бізнес проявляє активність у тих сферах діяльності, які раніше залишались у розпорядженні партнерів: організації харчування, ресторанна справа, дозвілля та розваги, виставки та заходи на базі готельних комплексів, поступово початківці виконували функції ділових, культурних, розважальних центрів, що організовують комфортне розміщення з наданням усіх перерахованих послуг;
- зростання доступності послуг розміщення, пов'язаних з ростом платоспроможності та формуванням конкурентного середовища на ринку вітчизняних готельних послуг;
- формування сегментів споживчої спеціалізації на ринку готельних послуг, завдяки чому підвищується “точність” вибору цінового та споживчого рівня, що сприяє росту ефективності діяльності;
- поява й активне просування нових видів туристичних інтересів – екологічний, екстремальний туризм, тематичні напрямки, що враховують інтереси усе більш широкого кола людей, готових їхати за враженнями у нові місця та розміщуватися у місцях різного рівня сервісу та цінової категорії;
- процеси глобалізації, що виявляють вплив на готельний бізнес, концентрація цього виду діяльності, формування ланцюгів, асоціацій, різних організацій для участі у діяльності на умовах партнерствах;
- зміна якості обслуговування, спрямована на персоніфікацію сервісу та концентрацію зусиль сервісу на запитах конкретного клієнта;

- впровадження та розвиток комунікаційних й інформаційних технологій, що сприяє створенню єдиного інформаційного простору, у якому в об'єктів бізнесу з'являється можливість не тільки поширити інформацію про свої послуги, розраховуючи на широке коло споживачів, взяти участь у роботі систем резервування та бронювання, але й отримати інформацію про економічні й організаційні інновації, інструменти підвищення ефективності – готельна технологія характерна відкритістю у порівнянні з промисловістю, для отримання інформації про неї досить поцікавитися послугами, просто скористатися пропозицією і просто пожити у готелі рівня, який цікавить;

- впровадження інновацій і перспективних технологій в організації бізнесу та надання послуг споживачам.

Для українського й іноземного бізнесу вітчизняний ринок готельних послуг представляється перспективним і привабливим, оскільки протягом десяти років його ріст динамічно розбудовується – щорічний приріст становить у межах від 15 до 20 % [29].

Присутні у країні мережі перебувають під управлінням міжнародних компаній і працюють у сегменті чотирьох і п'яти зірок рівня обслуговування. Власність перебуває у руках спільних підприємств приватного характеру з присутністю у ній засобів місцевого самоврядування. Рівень цін у таких готелях розрахований на бізнесмена, але не на середнього гостя країни, що приїхав з туристичними цілями. У країні є помітний дефіцит середнього рівня – готелів “трьох зірок”, що надають доступні послуги гарної якості без претензії на розкіш і статусність, що часто не цікавить середньостатистичного гостя.

Незважаючи на те, що структурну та ринкову спрямованість формують готелі Києва та Закарпаття, стає помітним вплив на ринок тенденцій розвитку готелів в обласних і регіональних центрах при явній недостатності впливу на ринок з боку об'єктів місцевого рівня. На регіональному рівні відзначається ріст активності у середньому ціновому сегменті, який уже впливає на статистичні показники у цілому по галузі. Слід зазначити, що приблизне оцінювання впливу на ринок може проводитися за ступенем впливу об'єктів

певного рівня на загальну картину – при досягненні величин, які виявляють не особливо малі стабільні впливи на показники оцінювання ринку.

Певні ринкові провали пояснюються дефіцитом готелів середнього цінового сегмента, які залучають у країну невимогливого, але звиклого до певного ступеня зручності та сервісу споживача.

Державна підтримка, вчасно зроблена у вітчизняному готельному бізнесу, могла б виявити стимулюючий вплив і на галузі, пов'язані із забезпеченням цього виду діяльності, у яких закладений значний потенціал загального економічного розвитку країни.

Прсутній низький рівень розвитку об'єктів самого бізнесу, що стає причиною і відповідно низького рівня розвитку інфраструктури забезпечення діяльності – зниження якості послуг прямо пов'язане зі зменшенням звертань до підприємств, що забезпечують високий рівень сервісу у готелі. В якості перспективного сегменту для розвитку готельного ринку України можна розглядати розрахунок на гостя з невеликим доходом міні-готелю, пришляхові об'єкти, прості засоби розміщення у вигляді хостелів. Розвиток у цьому напрямку стимулює конкурентні процеси та створює нові ринкові тенденції, що впливають на поведінку та прийняття бізнес-рішень великими мережними об'єктами, які поки не бачать перспективи переглядати політику й ігнорують нішу попиту на середні та недорогі послуги. За станом на кінець 2021 року ріст завантаженості у тризірковому сегменті по Києву склав 5,3 %, при цьому у більш високому сегменті такого росту не спостерігалось у зв'язку з появою декількох нових великих об'єктів.

Ріст конкурентоспроможності у середньому та недорогому сегменті може досягатися за рахунок пропозицій споживачам додаткових зручностей у вигляді можливостей агентського бронювання й резервування місць, співробітництва з організаціями та підприємцями, що надають послуги таксі, розважальні й організаційно-туристичні послуги [28]. З боку компаній, що надають послуги далеких і середніх пасажирських перевезень, завжди можна знайти партнерський інтерес у справі поширення квитків, резервування місць через

уповноважені готельні об'єкти. В усьому світі існує практика надання готельного номера при стикуваннях авіаційних рейсів і поїздів у точках пересаджень.

На сьогодні існує досить великий потенціал інформаційної сфери: інформація може поширюватися через соціальні мережі та партнерські сайти, крім того, розвиток інформаційної мережі може бути приводом до ефективного інвестування. Ріст доходу, темпи якого випереджають темп приросту обсягу послуг, вказує на ріст цін у готельній галузі. що не завжди позитивно впливає на попит і завантаженість готелів, особливо в умовах регіонів, де, крім обласних центрів, є й невеликі міста, у яких працюють готелі. Додатковим фактором росту показника середньої ціни послуги стає активне проникнення на національний ринок великих мереж з їхнім високим рівнем сервісу й, відповідно, високим рівнем цін. Показник приросту за п'ять останніх років склав не менше 60 %, а середня вартість послуги перевищила 1600 гривень у день за людину. Доходи готелів зростають, але це не означає активного розвитку, якщо згадати всі перераховані вище фактори та аргументи.

Інвестиційна активність у сфері вітчизняного туризму стимулюється підвищенням ступеня інтеграції бізнесу у діяльність світового рівня, приходом у країну міжнародних готельних ланцюжків, деяким збільшенням попиту на послуги розміщення з боку внутрішнього, вітчизняного споживача, який трохи активізувався у туристичних і розважальних поїздках по країні [8, с. 128].

Інвестиційна активність буде підтримуватися за рахунок незадоволеного попиту на послуги у середньому та низькому ціновому сегменті, можливості займати ринкові позиції на досить фрагментованому ринку готельних послуг. До початку воєнних дій в Україні виявився інтерес до країни з боку закордонних гостей, крім того, міжнародні заходи, проведені у різних містах, сприяють не тільки зростанню попиту на послуги розміщення, але і підвищенню активності інвесторів у найбільш затребуваних сегментах ринку.

Насиченість ринку послуг розміщення – ще один критерій оцінювання для дослідження перспектив розвитку діяльності. Наприклад, у місті Мілан в

Італії на жителя доводиться не менш 25 номерів у готелях, у той час, як у Києві – 2,5 номера. Це свідчить про відсутність конкуренції, яка завжди призводить до гальмування процесів розвитку, оскільки знижує мотивацію керівників готелів до підвищення якості послуг і оптимізації цін з метою залучення споживачів.

Протягом другої половини минулого року спостерігалася тенденція у розвитку ринку готельних послуг за рахунок росту попиту на туристичному ринку усередині країни. Середня вартість номера практично підійшла до порогу докризових показників на тлі деякої стагнації цін в окремих регіонах, яка пояснюється побоюваннями власників і керівників бізнесу, непевності у закінченні кризових подій через військовий стан і розумінням сезонного характеру попиту на свої послуги, що особливо стосується туристичних регіонів з їхньою залежністю від сезонної та кліматичної складової. Активність у туристичних зонах і вихід бізнесу за межі міст із залежністю від ділової активності та бізнес-потенціалу місцевості говорить про пожвавлення міжнародної та внутрішньої туристичної складової у формуванні попиту на готельні послуги. Це вселяє певний оптимізм при оцінюванні потенціалу розвитку туризму та пов'язаного з ним попиту на послуги розміщення у місцях з туристичними можливостями.

У великих містах, що містять об'єкти ділового інтересу, статистика завантаженості готелів показала приріст показника стосовно попереднього року. Ріст доходу на один номер склав не менше 6 %, а в деяких місцях склав 9 %.

Останнє десятиліття минулого століття ознаменувалося ростом активності у формуванні готельних ланцюжків й інших організацій для партнерського та корпоративного співробітництва. Можливості більш раціональної організації діяльності, підвищення ефективності готельного бізнесу в умовах ланцюжків або франчайзингових мереж залучають у такі організації власників готельних підприємств. Ще однією особливістю у розвитку готельного бізнесу слід вважати тенденцію до формування певної

спеціалізації за рівнем споживача, на який орієнтується пропозицією готелю. Задовольнити всі рівні попиту неможливо, тому найбільш раціональним вирішенням є створення портрету споживача, який може бути зацікавлений у послугах на певному рівні.

Готельна індустрія стає усе більш підданою впливу глобальних процесів, що визначають усі тенденції останнього часу, що формують сучасне розуміння про поширення та розвиток діяльності. Для цих процесів характерне подолання національних рубежів у поширенні бізнесу [9, с. 140].

Ріст ролі управління у підвищенні якості послуг та ефективності діяльності демонструє організаційний галузевий потенціал готельної сфери. Орієнтування на якісну послугу робить споживача учасником процесу управління, думка та вибір якого впливають на управлінську політику та характер дій власника та керівника готелю. Цьому сприяє залучення у готель нових технологій і перевірених стандартів, що залучає керівників у ланцюжках з їхнім централізованим експортом технологій і стандартів. Система управління якістю найбільше направляється на оптимізацію процесів діяльності, а не отримання контрольних результатів.

1.2 Місце матеріальних і трудових ресурсів у загальній системі менеджменту підприємства

В умовах ринку ресурси, коли діють ціни на всі продукти та вільно встановлюються самими конкуруючими виробниками та споживачами, кожна підприємницька організація самостійно вирішує, які товари й у яких кількостях їй слід виготовляти у майбутньому плановому періоді [19, с. 258]. Управлінські рішення можуть бути пов'язані з постановкою цілей і завдань розвитку підприємницької організації, виробленням стратегії, розподілом і перерозподілом ресурсів, визначенням стандартів поведінки підприємства у майбутньому періоді. Ефективне планування вивчає закони, принципи,

положення та методи науково обґрунтованого вибору та раціонального використання економічних ресурсів підприємницькими організаціями.

Досить відомою на сьогодні є методика розрахунку дисконтованих критеріїв ефективності проєктів. Дані критерії широко використовуються у межах проєктного аналізу та у ряді інших економічних дисциплін. Негативним моментом є різні назви критеріїв, що використовуються у розрахунках, а також різні позначення у формулах. Це призводить до труднощів в аналізуванні літературних джерел та ймовірних помилок у розрахунках. Так, наприклад, показник NPV – це чистий приведений прибуток, так само, як і ЧПП, різниця тільки у позначеннях. Згрупуємо у табл. 1.1 результати аналізу літературних джерел, що відображають вищезазначену методику.

Таблиця 1.1 – Сутність методики розрахунку дисконтованих критеріїв ефективності проєктів (складено автором)

Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Критерій ефективності
1	2	3	4
NPV (Net Present Value) – чистий приведений дохід (прибуток, вартість)	$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{B(t) - C(t)}{(1+q)^t} = R(t) * V^T$ $V^T = \frac{1}{(1+q)^t}$	$B(t)$ – доходи, грошові потоки на t -му році реалізації проєкту; $C(t)$ – величина коштів, що інвестуються t -му році реалізації проєкту; T – період реалізації (життєвий цикл) інвестиційного проєкту; q – ставка дисконтування (приведення до справжньої вартості); $R(t)$ – чистий дохід, V^T – дисконтний множник; $B(t)_c * V^T$ – середньорічна сума грошового потоку (у справжній вартості) за період реалізації проєкту; q^* – ставка дисконтування (приведення до справжньої вартості), при якій $NPV=0$; WACC – середньозважена вартість інвестованого капіталу.	$NPV > 0$ – ефективний проєкт, $NPV < 0$ – неефективний проєкт $NPV = 0$ – проєкт нульової ефективності
PI (profitability index) – індекс прибутковості	$PI = \frac{\sum_{t=1}^T B(t) * V^T}{\sum_{t=1}^T C(t) * V^T}$	q^* – ставка дисконтування (приведення до справжньої вартості), при якій $NPV=0$; WACC – середньозважена вартість інвестованого капіталу.	$PI > 1$ – ефективний проєкт, $PI < 1$ – неефективний проєкт $PI = 0$ – проєкт нульової ефективності

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
DPB (discount payback period) – дисконтований період окупності	$DPB = \min n \left(\sum_{t=1}^T B(t) * V^T \right) \geq \left(\sum_{t=1}^T C(t) * V^T \right)$ $DPB = \frac{\sum_{t=1}^T C(t) * V^T}{\sum_{t=1}^T B(t)_c * V^T};$ $B(t)_c * V^T = \frac{\sum_{t=1}^T B(t) * V^T}{T}$ $DPB = \frac{T}{PI}$		Мінімум дисконтованого періоду окупності, DPB повинен бути менше, ніж життєвий цикл проекту.
IRR (internal ratio of return) – внутрішня норма прибутку (доходності)	$IRR = q_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (q_2 - q_1)$ $NPV_1 > 0, NPV_2 < 0, q_1 < q_2;$ $IRR = q^* \rightarrow NPV = 0$		Чим вище значення IRR, тим ефективніший проект.
MIRR – модифікована внутрішня норма рентабельності	$MIRR = \sqrt[T]{\frac{\sum_{t=1}^T \frac{B(t)}{(1+WACC)^{T-s}}}{\sum_{t=1}^T \frac{C(t)}{(1+q)^t}}} - 1$		–“”–

Управління проектом представляє собою цілеспрямований процес досягнення його цілей при заданих обмеженнях на фінансові, матеріальні, людські, тимчасові й інші ресурси. Його можна розуміти і як методологію організації, планування й координування використання людських і матеріальних ресурсів напротязі усього життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення цілей проекту шляхом застосування системи сучасних методів, технік і технологій управління.

Використання на практиці даних критеріїв має свої переваги та недоліки. Почнімо з позитивних рис: використання дисконтованих критеріїв, особливо IRR, залишається найбільш часто застосованим на практиці способом оцінки ефективності інвестиційних проектів, серед тих, які ґрунтуються на концепції вартості грошей у часі [14, с. 85].

Окрім того, розрахунок вищезазначених показників дозволяє аналізувати декілька альтернативних проєктів та вибирати з них найбільш ефективний в залежності від цілей компанії.

Слід зазначити, що планування є основою таких функцій менеджменту, як: планування, організування, мотивування, контролювання, координування.

На етапі загальної модернізації економіки України, проблема забезпечення висококваліфікованими трудовими ресурсами стає особливо актуальною, що пов'язано не тільки з природними причинами, старінням і міграцією робочої сили, але й з вимогами, що змінилися до якості виготовлюваної продукції та позиціонуванням підприємств сфери послуг на ринку. Дефіцит необхідних людських ресурсів (менеджерів, спеціалістів й інших працівників, основних і допоміжних галузей) може призвести до зниження фінансово-економічних показників і зниження конкурентоспроможності українських підприємств сфери послуг.

Для успішного функціонування організація повинна визначити й управляти численними взаємозалежними видами діяльності. Діяльність, що використовує ресурси та керована з метою перетворення входів у виходи, може розглядатися, як процес [24, с. 128]. Часто вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід наступного. Застосування в організації системи процесів поряд з їхньою ідентифікацією та взаємодією, а також менеджмент процесів можуть вважатися “процесним підходом”. До основної переваги процесного підходу відносять безперервність управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у межах їх системи, а також при їхній комбінації та взаємодії.

Аналізування ситуації розподілу трудових ресурсів показує, що при загальному скороченні трудових ресурсів у країні збільшується кількість вакансій високкваліфікованих спеціалістів, у тому числі, робітничих спеціальностей. Дефіцит робітників обумовлений тим, що практично припинена підготовка більшості робітничих спеціальностей. У цих умовах особливої актуальності набувають питання управління персоналом.

У західній економічній літературі широке визнання одержало поняття “Парето-ефективність” (В. Парето, І. Шумпетер), тобто такий стан економічної ефективності національної економіки, при якому неможливо збільшити ступінь задоволення потреб хоча б однієї людини, якщо при цьому не погіршується положення інших членів суспільства. У цьому зв’язку розрізняють ефективність у виробництві й ефективність у розподілі.

Далі слід відмітити наступну умову (рис. 1.1).

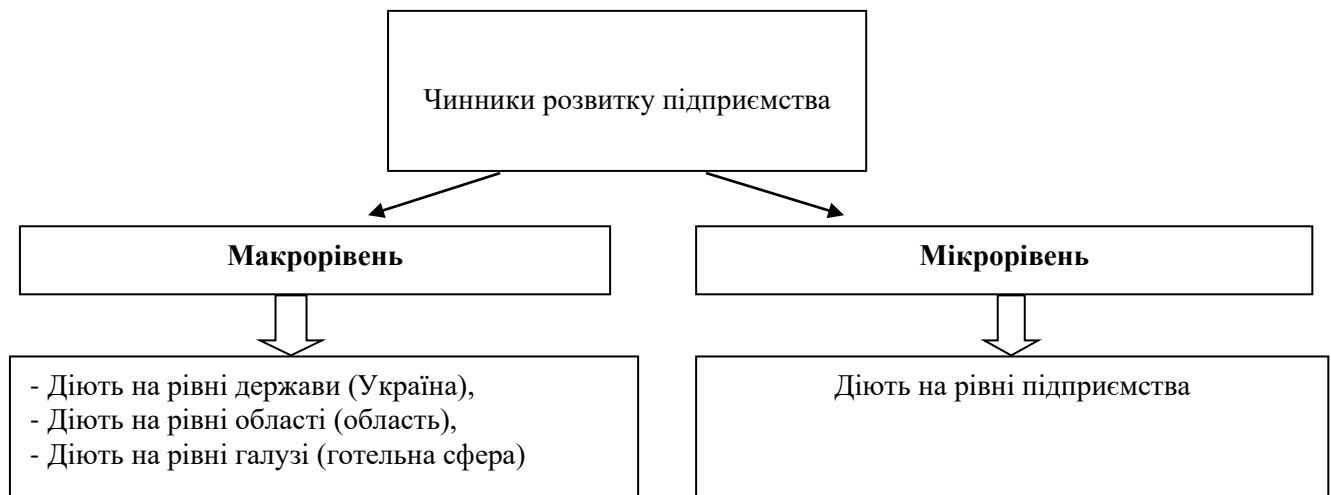


Рисунок 1.1 – Макро- та макрорівень дії чинників розвитку підприємства
(складено автором)

Ефективність у виробництві означає, що при даній кількості ресурсів й існуючому рівні знань неможливо випустити більшу кількість одного продукту, не зменшивши виготовлення іншого. Це визначення відображає ситуацію повної зайнятості ресурсів і повного обсягу виробництва, що припускає вимогу використовувати ресурси найкращим чином. Ефективність у розподілі – це ситуація, коли неможливо збільшати задоволення від спожитих товарів і послуг для однієї людини, не зменшивши при цьому рівня задоволення потреб хоча б однієї, що залишилася.

Формування управління матеріальними та трудовими ресурсами підприємств сфери послуг є одним з пріоритетних напрямків підприємництва,

яке дозволить у конкурентному середовищі домагатися ефективних результатів на ринку [27, с. 99]. У багатьох роботах останнім часом звернена увага на формування системи управління персоналом, як необхідна умова, що сприяє ефективній підприємницькій діяльності, що матиме позитивний вплив на добробут й економічне зростання підприємств сфери послуг.

Найбільше часто у закордонній літературі зустрічаються термін *personnel administration* – адміністрування персоналу, у якому розглядаються набір, розміщення, підготовка, використання персоналу та контроль, а також відносини між підлеглими й адміністрацією. В окремих зарубіжних літературних джерелах *Personnel management* розглядається, як управління персоналом, включаючи добір, підготовку, оплату, умови праці, питання, пов'язані з технікою безпеки, а також трудові відносини та взаємини адміністрації з працівниками. У дослідженнях зарубіжних учених *Personnel relation* розглядається, як відносини з персоналом, у тому числі, внутрішньо-корпоративний PR і конфлікт-менеджмент. У багатьох закордонних літературних джерелах *Human resource management* розглядається, як управління людськими ресурсами, що засноване на теорії людського капіталу, під яким розуміють наявний потенціал знань, умінь, навичок, здібностей і талантів.

Результатом формування ефективної системи управління матеріальними та трудовими ресурсами є зосередження зусиль на реалізацію конкретної стратегії й операційних програм, що конкретизують на виконанні окремих завдань, націлених по цільових періодах. Ефективність системи управління трудовими ресурсами визначається раціональним використанням інтелектуальних і фізичних здібностей усього персоналу, рівнем якості персоналу та реалізація його потенціалу, а також поліпшенням морального клімату, зміцненням трудових взаємовідносин. Кінцева мета формування системи управління трудовими ресурсами зводиться до забезпечення максимального зближення очікувань керівного складу та власників підприємств сфери послуг й інтересів працівника, пов'язаних з професійною діяльністю.

Управління трудовими ресурсами представляє систему, яка має об'єкт і суб'єкт управління, економічні й управлінські відносини, а також функції управління, які реалізуються із застосуванням системи методів.

Система управління трудовими ресурсами містить наступні аспекти:

- техніко-економічні аспекти, що відображають рівень розвитку виробництва, особливості використовуваних технологій, техніки, а також виробничих умов й інших складових;
- економіко-організаційні аспекти містять питання планування чисельності персоналу та складу працівників, моральне та матеріальне стимулювання, а також використання робочого часу;
- у правовий аспект входить дотримання трудового законодавства у роботі з персоналом;
- психологічні та соціальні аспекти відображають питання психологічного соціального забезпечення управління персоналом, впровадження соціологічних і психологічних процедур у роботі;
- педагогічний аспект системи управління персоналом припускає вирішення завдань, пов'язаних з вихованням персоналу, наставництвом, коучингом тощо [37, с. 126].

Забезпечити виконання поставленого управлінського завдання під силу лише висококваліфікованим кадрам, у силу чого персонал організації стає провідним економічним ресурсом підприємств, а система управління трудовими ресурсами здобуває нового статусу, відповідно до якого підприємство не просто виконує свої виробничі функції, але здатне виходити на конкурентний рівень.

Процес формування сучасної економіки зобов'язує підприємства вести найбільш точний облік кількості та якості наявних ресурсів, а також перерозподіляти їх з максимальної ефективністю. У зв'язку з цим, особлива увага приділяється оцінюванню персоналу та результатів його праці.

Всебічне врахування ресурсів підприємств у межах системи управління матеріальними та трудовими ресурсами показав, що останні роки в Україні

були відзначені недостатнім рівнем розвитку якості робочої сили, різким зниженням ефективності використання трудового потенціалу працівників на місцях, збереженням негативних тенденцій у динаміці соціально-трудових відносин у процесі виробництва, низькою мотивацією персоналу до високопродуктивної праці, низьким рівнем і негарантованими виплатами заробітної плати. У зв'язку з цим відмічається зростання незадоволеності працівників працею, плинність кадрів і, як наслідок, витратне використання коштів підприємства на персонал. Перераховані й багато інших роблем, що стоять перед системою управління трудовими та матеріальними ресурсами, можна вирішити за умови отримання об'єктивної, достовірної та своєчасної інформації, яку забезпечує система оцінювання персоналу.

На відміну від попереднього типу економіки, основним ресурсом якої був капітал і переважна спрямованість на результат, сучасна економіка побудована на знаннях – успіх сьогодні залежить від уміння створювати, розбудовувати та впроваджувати знання. Сучасна організація повинна стати динамічнішою, швидше реагувати на зміни у навколишньому середовищі. Організація стає більш демократичною, відкритою до зовнішнього світу, і керівники починають розуміти, що організаційні зміни – це спосіб життя, а не виключення з правил. Ці зміни ініціює зміна відносин адміністрації з працюючим персоналом. Людина стає розкутішою і вільною обирати свій спосіб життя та професійну приналежність із урахуванням своїх інтересів і цінностей. Людина йде, як тільки цей інтерес по тих або інших причинах пропадає. Відповідно, виникає питання, як цими людьми управляти, як їх залучати, як зберігати в організації та як зробити так, щоб ці люди продуктивно працювали? Як формувати систему управління персоналом зовсім іншою, ніж кілька років тому, якими засобами? Як це зробити, якщо в практиці вітчизняного управління організаціями до кінця старі механізми не зжили себе, управління персоналом складно пристосовується до нових умов, які відповідають вимозі часу, підходам і критеріям до організації діяльності окремих людей і груп.

Існують різноманітні чинники впливу інших факторів на розвиток підприємства, які наглядно можна відобразити за допомогою наступної схеми (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Групи чинників розвитку підприємства (авторська розробка)

Отже, система управління трудовими ресурсами має безліч інших аспектів і може базуватися на різних додаткових положеннях, які можуть бути усвідомлені та реалізовані інтуїтивно, існують об'єктивно й організаційно оформлені. Сучасна система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Структура системи управління персоналом визначається розмірами компанії та характером її діяльності. У невеликих і середніх компаніях багато функцій по керуванню персоналом виконують, як правило, лінійні керівники, а у великих компаніях створюються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій цілої системи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

2.1 Функціональні особливості готельного підприємства

Досліджуване у роботі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” є сучасним готельним підприємство, підприємницькою структурою, складною організаційно-виробничою системою, результатом діяльності якої є створення готельної та ресторанної послуг. Готельні послуги даного підприємства сфери гостинності мають різний ступінь комплексності, який залежить від можливостей самого готельного підприємства та потреб клієнтів. При розгляді комплексності слід виділити три рівні: окремі послуги, групи послуг, продукт “готель” як комплекс послуг, продукт “готель” як комплекс послуг плюс деякі додаткові послуги. Під поняттям “готельний продукт» розуміємо комплекс послуг, серед яких основними є: послуга “розміщення” та послуга “харчування”. Особливістю готельного продукту (послуги) є його нематеріальний характер, невимірність і незбережуваність, оскільки він є результатом прямої взаємодії персоналу готельного підприємства та споживача.

Місцем надання послуги є матеріальний простір самого готельного комплексу, у якому вона створюється. Матеріальну основу створення послуги з розміщення становлять спеціальні приміщення (готельні номери), підсобні приміщення, у яких здійснюються допоміжні процеси (прання, зберігання білизни, устаткування, реманенту), оскільки готельне підприємство здійснює ці допоміжні процеси у межах власних структурних підрозділів. Як основний матеріальний ресурс, готельні номери – це багатофункціональні приміщення, призначені для задоволення конкретних потреб гостей (сну, відпочинку, роботи, ділових зустрічей).

ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” має у своїй структурі ресторан та лоббі-бар, а також конференц-зал та кімнату переговорів, фінську і мокру

сауни. Вінн відноситься до категорії при шляхових готелів на околиці міста Тернопіль малої поверховості з відкритою автостоянкою.

Основна послуга готельного комплексу полягає у задоволенні потреби людини у харчуванні та відпочинку, додаткові ж послуги багатогранні та численні, але всі вони спрямовані на задоволення певних потреб. Спектр надаваних послуг сучасного готельного комплексу великий і може становити порядку десятки додаткових послуг. Як орієнтуватися людині у цьому різноманітті? Як менеджерів готелю правильно обрати та реалізувати відповідний набір? Сучасний готельний менеджмент надає клієнтові неупорядкований перелік послуг готельного комплексу, при цьому питання задоволення потреб клієнта у результаті реалізації послуг не розглядається. У ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” процес вибору послуг декомпозований наступною послідовністю: ранжування потреб клієнта сфери гостинності, на його основі ранжування послуг, і потім вибір готельного номера, що має характеристики, близькі до необхідного переліку послуг.

На рис. 2.1 подано схему управлінської структури готельного закладу. Тип організаційної структури – лінійно-функціональний.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ
“Готельний комплекс “Глобус”

Для готельного закладу характерна структура управління лінійно-функціонального характеру. Така послідовність організування управління готелем передбачає лінійні принципи взаємозв'язків між ланками управління; уся відповідальність за формування та прийняття управлінських рішень сконцентровується у лінійного менеджера.

З позицій визначення цілей і завдань ефективного управління готельним підприємством сформульовані наступні особливості ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” як об’єкта управління.

1. Підприємство готельної індустрії глибоко інтегроване у сучасний бізнес-простір і тісно з ним взаємопов’язане. Воно є невеликим за розміром, великі готельні підприємства створюються лише в густонаселених районах, однак всі підприємства гостинності повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління, котра має на меті забезпечення тривалого функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

2. Менеджменту приватного готельного підприємства притаманні чіткі та вимірні цілі – зміцнення матеріально-технічної бази, рух готівки, отримання прибутку тощо. У той же час, необхідно враховувати імовірнісний характер процесів у готельній індустрії, оскільки складно спрогнозувати всі явища, що відбуваються у цій сфері.

3. Готельне підприємство контактує з багатьма юридичними та фізичними особами, які мають власні інтереси.

4. Специфіка готельного продукту досліджуваного готельного комплексу полягає у його невіддільності від джерела формування.

5. Спілкування туриста з оточуючими його людьми відбувається у вільній обстановці, але його поведінка багато у чому визначає відношення до нього інших подорожуючих.

6. Готельний попит не однорідний з різних причин, пов’язаних з невідчутністю та незбережуваністю готельного продукту, а також різноманітністю споживачів готельних послуг, що відрізняються метою

поїздки, вимогами до цих послуг і головне, ціною, яку вони готові і спроможні заплатити.

7. Комплексність готельних послуг даного готельного комплексу охоплює все те, чим турист користується під час перебування у готелі.

8. Висока залежність показників ефективності готельного закладу від діяльності підприємств інших секторів сфери послуг.

9. Критерії оцінювання ефективності готельного комплексу формується з урахуванням двох напрямів його оцінювання: за ступенем відповідності результатів, що досягаються встановленим цілям діяльності та процесу функціонування об'єктивним вимогам до його змісту та результатів.

Зазначені особливості ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” як об'єкта управління стали своєрідними “реперними точками” при розробленні механізму управління готельним комплексом, системо-утворюючими факторами якого є: якість готельних послуг, категоріювання та позиціонування готельного закладу у конкурентному середовищі.

Стан професійного ресурсу сприймається клієнтами готельного підприємства, як само собою, що і визначає, на наш погляд, якість створюваної послуги. Будучи основною послугою готелю, розміщення не завжди сприймається та оцінюється споживачем адекватно. Як правило, підвищений інтерес викликають додаткові послуги або особливі характеристики відношення персоналу до гостей, які формують оцінювання якості незалежно від стану матеріальних ресурсів. Для готельної послуги характерна одночасність процесів створення та споживання.

Працівники, які беруть участь у створенні готельної послуги на тому або іншому етапі її формування, мають безпосередній контакт зі споживачем, який є співучасником процесу надання послуги, від обох сторін залежить об'єм та якість одержуваної послуги. Крім того, елементом створення якісної готельної послуги у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” є те враження, яке створює собі споживач, як зовнішній експерт із приводу відносин між співробітниками готелю у процесі її надання. Тому існуюча у готельному підприємстві

організаційна культура як комплекс норм, цінностей, міжособистісних відносин персоналу є додатковим нематеріальним ресурсом створення якісного продукту. Найбільш загальним визначенням організаційної культури може слугувати, на наш погляд, наступне: організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, настанов, які поділяються персоналом готельної організації та які проявляються у колективній організаційній поведінці.

На специфіку, особливості організаційної культури готельного підприємства як елемента якості надаваної послуги складають вплив різні по своїй суті явища та процеси. До них слід віднести:

- історію готельного підприємства (історію формування власності, історію реструктуризації, історію відносин з постійними корпоративними та індивідуальними клієнтами, історію розвитку та зміни готельних технологій);

- сучасні зовнішні та внутрішні особливості існування готельного підприємства (стан номерного фонду та технологій харчування, особливості місця розташування, відносини з місцевим співтовариством, договірні відносини з організаціями туристської інфраструктури та підприємствами територій);

- кадрову політику та управлінський потенціал (особливості особистісних якостей власників і керівників готельного підприємства, специфіку розміщення кадрів і принципів побудови системи управління персоналом у цілому, ступінь усвідомленого залучення працівників у створення якісної готельної послуги).

Отже, послуги ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” відрізняються великою варіативністю, мінливістю, які є наслідком різної якості використання базових і додаткових нематеріальних ресурсів. Тому якість самої готельної послуги залежить не стільки від матеріальної складової, оскільки вона є константою, а у значно більшому ступені – від професійного, емоційного, організаційного стану тих груп працівників, які її безпосередньо надають.

Зростання ролі професійних і організаційних знань у готельному закладі сприяють перетворенню нематеріальних активів в основу конкурентної диференціації підприємства сервісної готельної галузі. Виклики, з якими

зустрічається готельний менеджмент у своїх зусиллях по підвищенні цінності бізнесу через створення якісних послуг, стимулюють підприємство готельного бізнесу до більш цілеспрямованого та системного використання нематеріальних ресурсів. До нематеріальних ресурсів підприємства готельного бізнесу як підприємницької структури відносяться сучасні організаційні й управлінські технології, завдяки яким знання, навички, уміння персоналу перетворюються в ефективні компетенції, створюється адекватна організаційна культура, що органічно впливає на формування позитивного іміджу готельного комплексу як унікального підприємства.

На нашу думку, з погляду підвищення ефективності управління готельною організацією як єдиною системою, яка об'єднує весь працюючий у ній персонал, необхідно сформувати таку базову систему, яка поєднувала б інтереси співробітників та інтереси готельного підприємства, була спрямована на розвиток якості процесів як самої готельної організації, так і якості створюваних сервісних готельних послуг, виступала, як мотивуюча чинність. У такому розумінні система мотивації персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” стає не тільки інструментом розвитку нематеріальних ресурсів компанії, але й самостійним об'єктом управління, направленим на формування та розвиток організаційних знань.

Процес формування раціональної ціни готельних послуг має інтеграційний характер і заснований на постійному моніторингу ринку.

На рис. 2.2 показано концентрацію завантаженості номерного фонду готельного комплексу.

На кінець 2024 р. стандарт економ вартував 900 грн.; стандарт – 1000 грн., стандарт покращений – 1200 грн.; тримісний номер – 1400 грн.; чотиримісний номер – 1600 грн.; напівлюкс – 1300 грн.; люкс – 1400 грн.; люкс сімейний – 1800 грн.; VIP-люкс – 3000 грн.

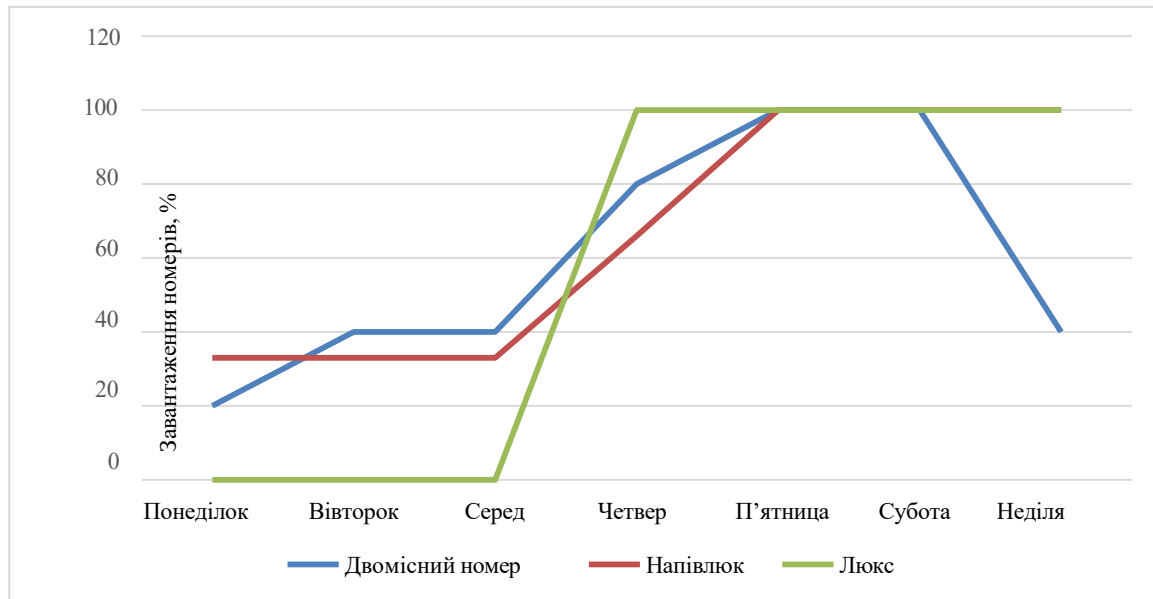


Рисунок 2.2 – Графік завантаженості номерного фонду у готельній організації упродовж тижня

Розроблена керівництвом готелю методика дозволила більш впорядковано використовувати внутрішні ресурси підприємства в умовах зростаючої конкуренції й оптимізувати витратні статті фінансових служб готельного комплексу. Практика підтверджує, що ця методика формування цінової політики готельного підприємства, розроблена на підставі класифікатора характеристик ринку готельних послуг, дозволяє переглянути основні принципи аналітичних досліджень ринкових та фінансових можливостей та бути реалізованою у системі готельних проєктів. Сформовані рекомендації щодо формування раціональних цін на готельні послуги з використанням при аналізуванні фінансово-господарської діяльності готелю принципів директ-костинг сприяють підвищенню рівня індивідуалізації готельних послуг.

Керівники підприємства сфери гостинності, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість вимірювати ефективність роботи кожного підрозділу та можуть впливати на процес реалізації прийнятої стратегії. Керівництвом готельного закладу запропоновано ряд методів,

системне використання якими дозволяє збільшити значення показників ефективності:

1. Дотримання меж процесу надання послуг, що передбачає роботу з клієнтом з використанням електронних засобів зв'язку від моменту надання послуг до його закінчення.

2. Інформатизація роботи готельного підприємства з клієнтами, що передбачає комплексне використання можливостей наданих існуючими програмними продуктами у різних галузях діяльності готелю. Управління пакетами послуг, які передбачають надання можливостей клієнту формування власного набору необхідних послуг з відповідною ціною диференціацією.

3. Удосконалення брендування на основі використання глобальних систем продажів і дистрибуції, що передбачає активне формування брендів з урахуванням диференційованих вимог клієнтів, а також за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Керівництвом сформульовано ряд методичних принципів підвищення ефективного управління у діяльності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, реалізація яких дозволяє забезпечити системність у прийнятті управлінських рішень. До них відносяться:

- оптимальне поєднання стандартизації та індивідуалізації процесу надання готельних послуг;
- зворотний зв'язок клієнта з готелем;
- єдність матеріальних і гуманітарних складових процесу надання готельних послуг;
- комплексне врахування ефективності процесів і результатів;
- пріоритет інтенсивних факторів підвищення ефективності над екстенсивними;
- футуризму (поєднання ретроспективи та перспективи аналізування діяльності готелю).

Отже, конкурентоспроможність готельних підприємств – це можливість надавати готельні послуги у нестабільних умовах сучасної трансформаційної

економіки, мати певні переваги стосовно конкурентів, пов'язаних з наданням послуг у необхідних умовах сталого розвитку та у результаті цього отримувати додатковий прибуток, що витрачається як на власний розвиток, так і на підвищення якості життя населення відповідно до вимог сталого розвитку незалежно від зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дане готельне підприємство у довгостроковій перспективі зосереджене на зовнішніх факторах, потребі у стабільності та керованості (контролюванні), орієнтоване на результати. Люди орієнтовані на конкретну персональну мету. Успіх визначається у термінах завоювання частки ринку. Стиль готельної організації – конкуренція, яка жорстко створює тиск але при цьому не залишаються без уваги і внутрішні проблеми. Присутні гнучкість, турбота про споживачів готельних послуг і чутливість до замовника. Цілісність готельної організації підтримується лояльністю або традиціями, командною роботою, співучастю та єдністю. Успіх визначається у термінах турботи про людей і чуйності до споживача. Таким чином, у готелі присутня здоровіша конкуренція за робоче місце та кращі результати праці, але за умови створення психологічно комфортної атмосфери у колективі.

2.2 Ресурси та фактори впливу на формування якості готельної послуги у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Для готельної організацій так само, як і для будь яких інших підприємницьких структур, досягнення оптимального стану якості господарської діяльності з погляду самого підприємства та з погляду споживача можливо на двох рівнях:

- на рівні підприємства у цілому як зміна всіх внутрішніх процесів з метою впровадження системи менеджменту якості у цілому (впровадження TQM);
- на рівні конкретної послуги як зміна відношення споживача за рахунок використання прихованих нереалізованих нематеріальних ресурсів.

Вважаємо за необхідне розробити принципи оцінювання ступеня використання всіх нематеріальних ресурсів готельного підприємства для підвищення якості послуги. Специфікація загальних принципів якості стосовно до ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” як об’єкта готельної сфери та побудови на цій основі системи управління дозволить, на наш погляд, сформулювати свої конкурентні переваги. До пропонованих нами принципів відносяться:

- орієнтованість на споживача: нематеріальні ресурси готельного підприємства повинні бути направлені на розвиток таких властивостей, які становлять інтерес для споживача та забезпечують задоволення визначених для них потреб, пропонують індивідуалізований підхід;

- комплексність: через виявлення розуміння клієнта про якість готельної послуги та співвіднесення з існуючими корпоративними стандартами необхідно визначити оптимальну комбінацію використовуваних нематеріальних ресурсів з фінансовими витратами для їхнього закріплення та використання, як нематеріальних активів;

Коло проблем, що існують у діагностиці готельного підприємства і проектуванні перспективних готельних продуктів, торкаються питань, які відносяться до напрямків виявлення, розвитку та управління якістю готельних послуг і є визначальними факторами. Одним з таких напрямків є створення наукових принципів, методів розроблення вимог, вибір інструментарію та систем показників якості. Іншим напрямком є розроблення методів оптимізації якості вже існуючих сервісних продуктів.

Інституційною основою створення якісного сервісного готельного продукту є правила та норми поведінки, які можна розглядати, як регулятивні принципи, які дозволяють або навпаки забороняють певні способи та методи дієвості. Ці правила одночасно обмежують та стимулюють працівників та структурні підрозділи готельного підприємства; дозволяють йому:

- здійснити свідомий вибір за ступенем використання своїх знань та розвитку, компетентності, передбачити реакцію клієнтів. У табл. 2.1 представлені характеристики якісного готельного продукту на основі

показників реалізації.

Таблиця 2.1 – Характеристика якості готельного продукту у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Назва характеристики якості	Прояв характеристики якості
Функціональна цінність	Ступінь задоволення конкретної потреби
Види властивостей готельного продукту	Стандартний, унікальний
Порядок надання послуги	Індивідуальний, колективний
Частота характеристики	Стійка, нестійка
Форми представлення	За вимогою клієнта пропонується готельна послуга готельним підприємством

Показник якості системи: кількісна або якісна характеристика однієї або декількох її властивостей, що входять в якість і розглядається стосовно до певних умов створення та надання її споживачеві. Однак стосовно до готельного готельного комплексу процес створення та процес передачі послуги споживачеві частково збігаються. Якість готельної послуги оцінити значно складніше, ніж якість будь якого товару, тому що гість отримує не просто кінцевий продукт, але й стає учасником процесу його створення у вигляді зручної для нього й ефективної та вигідної для готельного підприємства послуги.

Необхідно зробити деякі пояснення щодо понять “процесу” та “виду діяльності”. З одного боку, згідно з готельним стандартом, процес визначається, як сукупність взаємозалежних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи у виходи. З іншого боку, будь який вид діяльності може охоплювати різні процеси або бути складовою частиною різних процесів. Так, наприклад, діяльність по управлінню документацією, мабуть, представляє собою сукупність схожих між собою, але різних процесів (різні документи мають різний життєвий цикл). З іншого боку, діяльність по вимірюванню, аналізуванню та покращенню, наприклад, мабуть, містить у собі різні блоки різних процесів.

Відповідно, у структурі СМЯ ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” види діяльності та процеси регламентуються документацією різного виду. Виділення конкретних бізнес-процесів у готельній організації та застосування до неї процесної форми управління, як найбільше ресурсно-витратної, застосовується тільки у випадку чіткої ідентифікації внутрішніх або зовнішніх постачальників і споживачів зазначених процесів, формалізації їх вимог до входів і виходів процесів і створення постійної діючої системи вимірювання та моніторингу параметрів і характеристик якості процесів і їх результатів.

У готельному комплексі виділяють наступні чотири основні групи видів діяльності та процесів:

- діяльність та процеси менеджменту або управління;
- основні виробничі (робітники) процеси – процеси, що створюють основну додаткову вартість для споживача й організації;
- допоміжні, що підтримують або забезпечують процеси;
- діяльність і процеси по виміру, аналізі й поліпшенню.

У табл. 2.2 представлений можливий реєстр типових процесів і видів діяльності організації готельного типу.

Таблиця 2.2 – Реєстр типових процесів і видів діяльності у межах СМЯ організації готельного типу

№ п/п	Найменування процесів
1	2
1.	Діяльність керівництва у системі менеджменту якості готелю
1.1.	Розроблення стратегії, політики та цілей у галузі якості
1.2.	Планування та розвиток готельного підприємства та його СМЯ
1.3.	Розподіл відповідальності та повноважень
1.4.	Організація підготовки до ліцензування та сертифікації готельного комплексу
1.5.	Аналіз СМЯ готелю з боку керівництва
1.6.	Рекламна діяльність
1.7.	Фінансування системи менеджменту якості готелю
2.	Основні процеси системи менеджменту якості готелю
2.1.	Маркетинг і прогнозування ринку

Продовження тбл. 2.2

1	2
2.2.	Розроблення та проєктування основних і додаткових послуг
2.3	Цикл обслуговування гостей
3	Допоміжні та забезпечуючі процеси
3.1.	Управління закупівлями
3.2.	Процеси, що забезпечують додаткові послуги
3.3.	Управління персоналом
3.4.	Бухгалтерська та фінансова діяльність
3.5.	Управління інфраструктурою (інженерна служба)
3.6.	Управління інформаційно-комунікаційним середовищем
3.7.	Управління виробничими середовищами додаткових служб
3.8.	Забезпечення безпеки життєдіяльності
4.	Діяльність на процеси по вимірюванні, аналізуванні та удосконаленні
4.1.	Моніторинг, вимірювання й аналізування процесів
4.2.	Управління невідповідностями щодо попереджуючих дій, їх коректуванням
4.3	Поліпшення процесів

Під інформаційно-комунікаційним середовищем розуміється сукупність засобів поширення інформації у готельній організації. Комунікації – як обмін інформацією та передачі змісту цієї інформації. Діяльність по вимірюванні, аналізуванні та покращенні є складовою частиною всіх процесів СМЯ готелю.

Ідентифікаційний номер, процесу (виду діяльності), що приводиться в першому стовпці табл. 2.3, є унікальним іменем цього процесу в СМЯ, на яке можна посилатися у відповідних документованих процедурах (ДП), положеннях, регламентах, робочих інструкціях й інших документах СМЯ. При цьому деталізуються основні етапи головного процесу готелю “Цикл обслуговування гостей”.

Кожний бізнес-процес описується за допомогою комплексу документів СМЯ різного рівня, при цьому можуть використовуватися наступні документи:

- посібник з якості;
- специфікація процесу;
- документовані процедури;
- працівники та посадові інструкції;

- форми записів.

Враховуючи той факт, що успішна діяльність готельного закладу можлива при досягненні максимального ступеня задоволеності споживача готельних послуг, організація повинна проводити регулярний моніторинг і вимір ступені задоволеності споживача якістю наданих послуг.

Записи про ці дії відображаються у додатку “Коригувальні та попереджуючі дії” інформаційних документів процесів. Таким чином, правильно організована система моніторингу й аналізування даних у готелі, наступне прийняття управлінських рішень, заснованих на фактах і даних, документування початих коригувальних дій, а також наступне аналізування початих коригувальних дій дозволяє ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” постійно підвищувати результативність як бізнес-процесів, так і СМЯ готелю у цілому.

Дані механізми відпрацьовані у готелі у достатньому ступені. Однак, вимоги споживачів до якості надаваних готельних послуг є пріоритетними, тому що тільки задоволеність споживача “сприйнятою якістю” обслуговування визначає в остаточному підсумку реальну якість готельних послуг. Тому система вимірів, моніторингу, аналізування та покращення діяльності готельного закладу повинна в обов’язковому порядку забезпечувати збір, статистичне оброблення й аналізування результатів анкетування споживачів відносно “значимості” і “сприйнятої якості” готельних послуг. Для цього необхідно розробити відповідні механізми збору та оброблення даних опитування споживачів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень по поліпшенню бізнес-процесів готелю.

У результаті оцінювання фінансових показників формується прогнозний бюджетний план, що містить розбивання оцінювальних показників по окремих структурних підрозділах готелю. Мобілізація та розвиток нематеріальних ресурсів для постійного підвищення якості, безумовно, вимагає певних витрат, які є довготерміновими інвестиціями, направленними на забезпечення вірності клієнтів шляхом задоволення їх потреб і, як наслідок, зміцнення фінансового

благополуччя готельного підприємства.

Проведемо аналізування витрат виробництва (табл. 2.3). Як показують дослідження, витрати на придбання нового клієнта значно більші, ніж утримання старого за допомогою пропозиції якісного обслуговування. Відбувається зниження витрат на маркетинг і рекламу, що дозволяє підвищити рентабельність підприємства, відбувається скорочення витрат у цілому, підвищується фінансова стабільність підприємства готельного бізнесу.

Таблиця 2.3 – Аналізування витрат на виробництво продукції ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки		Відхилення	
		2023	2024.	Абсолютне (+; -)	Відносне (%)
1.	Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5254	7667	2413	0,45
2.	Елементи операційних витрат, тис. грн.:	9142	10667	1525	0,16
	Матеріальні затрати	4974	7458	2484	0,49
	Витрати на оплату праці	546	631	85	0,15
	Відрахування на соціальні заходи	158	237	79	0,5
	Амортизація	258	433	175	0,67
	Інші операційні витрати	3206	1908	-1298	0,4
3.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	1,74	1,39	-0,35	0,2

Також, доцільно проаналізувати зміну питомої ваги витрат готельного закладу за 2023-2024 рр. (табл. 2.4).

У 2024 р. підприємство покращило свої фінансові показники порівняно з 2023 р.

Дослідивши стан питомої ваги окремих елементів собівартості реалізованої продукції помітно, що її склад протягом 2023-2024 рр. змінився. І

ці зміни спостерігаються у питомій вазі витрат на оплату праці, матеріальні затрати та на амортизацію.

Таблиця 2.4 – Аналізування питомої ваги елементів операційних витрат ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн.

№ п/п	Найменування показника	Роки		Питома вага, %		Відхилення 2024 р. до 2023 р., (+;-)
		2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Матеріальні витрати	4974	7458	54,4	69,9	15,5
2.	Витрати на оплату праці	546	631	5,97	5,9	-0,07
3.	Відрахування на соціальні заходи	158	237	1,72	2,2	0,48
4.	Амортизація	258	433	2,82	4,1	1,28
5.	Інші операційні витрати	3206	1908	35,09	17,9	-17,19
Разом		9142	10667	100	100	×

У практиці управління ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” впроваджені методи оцінювання ключових показників ефективності (КПЕ) і методи збалансованих показників як інструментарію, що дозволяє заповнити хід прийняття рішення об’єктивною ситуацією та повною інформацією. Процес вибору та розроблення ключових показників ефективності визначається корпоративними завданнями та потребами готельного комплексу. При цьому можуть використовуватися різні способи для визначення найважливіших напрямків діяльності. Ключовими показниками роботи всього готельного комплексу вважаються наступні показники: дохід від продажу номерів; дохід з доступного номера; середній відпускний тариф; середній дохід на одного гостя; середня тривалість проживання; кількість проданих номерів; відсоток завантаження. Основні коефіцієнти результативності для готельного комплексу діляться на категорії, показники яких безпосереднім чином відображають ефективність управління, а саме: що впливає на прибуток, на якість обслуговування гостей, на ефективність функціонування готельного комплексу,

на компетентність працівників. Дані коефіцієнти порівнюються з координаційною структурою готелю. При цьому вони не повинні представляти собою єдиний результат даних. Позитивний ефект впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності готельного комплексу, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками та стратегічними цілями функціонування готельного закладу.

Основними етапами оцінювання прибутковості готельного підприємства є:

- попереднє оцінювання конкурентоспроможності готелю на підставі аналізування ринку готельних послуг;
- визначення цілей для розроблення стратегії діяльності;
- обґрунтування стратегії розвитку готельного підприємства;
- визначення інтегральних й одиничних показників ефективності діяльності готелю;
- розрахунок бюджету досягнення запланованих цілей.

Дослідження динаміки прибутку підприємства проводиться за допомогою табл. 2.5. Аналізування поданих показників свідчить про те, яких фінансових результатів в господарській діяльності досягло підприємство в порівнянні з фактичними даними базового періоду.

Таблиця 2.5 – Динаміка прибутку ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	73	75	2	0,02
Чистий прибуток (збиток)	73	75	2	0,02

Виручка від реалізації продукції визначається по мірі відвантаження товарів і пред'явлення покупцеві у вигляді розрахункових документів. У табл.

2.6 наведено основні показники, які характеризують прибутковість готельного підприємства за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Аналізування результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
			Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
Дохід (виручка) від реалізації продукції	7667	7941	274	3,57
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6075	6127	52	0,86
Собівартість реалізованої продукції	5005	4921	-84	-1,68
Чистий прибуток	75	77	2	2,67

Оцінювання поданих показників свідчить про те, яких фінансових результатів у господарській діяльності досягло підприємство у порівнянні з фактичними даними базового періоду.

Як бачимо з проведених досліджень, дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 р. збільшилась на 3,57% у порівнянні з 2023 р. Це пов’язано із зростанням обсягу випуску виробів, у результаті чого зріс чистий прибуток у 2024 р. порівняно до 2023 р. на 2,67%.

Щоб краще зрозуміти динаміку зміни результатів виробничо-господарської діяльності, представимо на рис. 2.3.

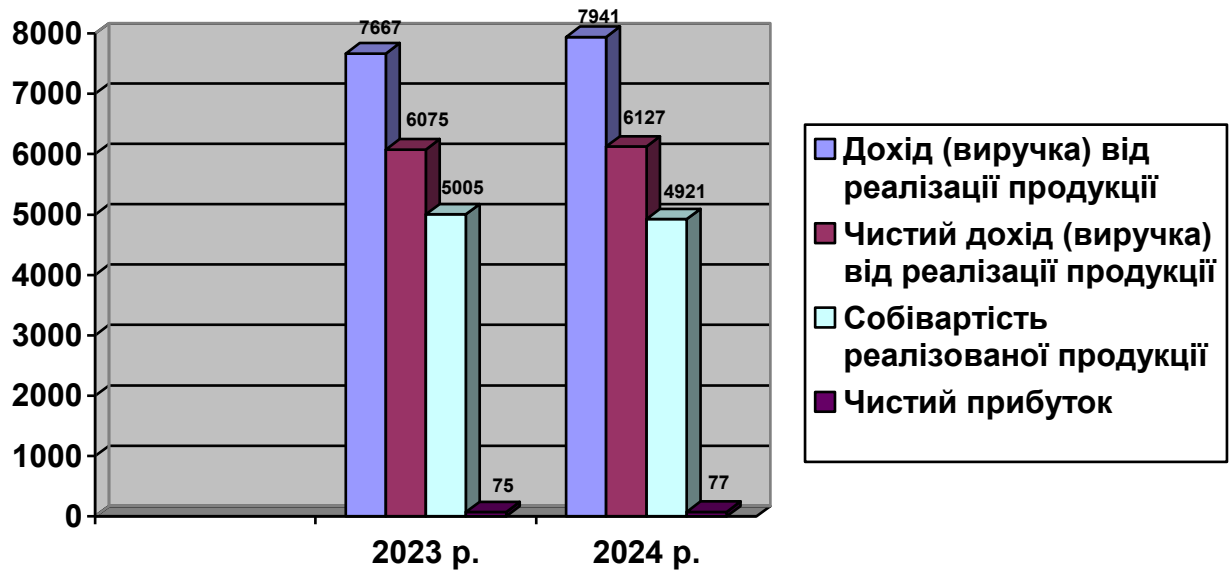


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр., тис. грн.

Перевищення приросту прибутку, порівняно із приростом обсягів виробництва, пов’язане з тим, що темпи зростання виручки від реалізації продукції перевищували темпи зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції. Даний аспект є досить позитивним для подальшої господарської діяльності закладу сфери гостинності.

Система показників фінансових результатів містить не тільки абсолютні, але й відносні показники ефективності господарювання. До них відноситься показник рентабельності (табл. 2.7), який відображає: чим більший рівень рентабельності, тим вища ефективність господарювання підприємства як самостійного товаровиробника.

Співвідношення даних показників на підприємстві прослідковується у такій залежності: $R_{пр} > R_{м} < R_{вк}$.

З вище поданої таблиці бачимо, що рентабельність продукції, майна, власного капіталу, основної діяльності несуттєво зменшилась.

Співвідношення даних показників повинно бути: $R_{пр} < R_{м} < R_{вк}$.

В нашому випадку спостерігається невідповідність співвідношення, оскільки $R_{пр} < R_m = R_{вк}$ ($-0.02 < -0.01 = -0.01$). Це означає, що підприємству необхідно підвищувати свій рівень рентабельності.

Таблиця 2.7 – Аналізування видів рентабельності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр.

Назва показника	Умовне позначення	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р
1.Рентабельність продукції	$R_{пр}$	0,015	0,012	-0,003
2.Рентабельність майна	R_m	0,005	0,004	-0,001
3.Рентабельність власного капіталу	$R_{вк}$	0,012	0,011	-0,001
4.Період окупності власного капіталу	Пок	82,76	80,55	-2,21
5.Рентабельність основної діяльності	$R_{осд}$	0,017	0,015	-0,002

Різний ступінь готельного бізнесу у розвитку зовнішніх нематеріальних ресурсів диференціює можливості ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” по залученню, розвитку та використанню таких нематеріальних ресурсів, як професійні знання, досвід, традиції, складена організаційна культура, до процесу створення, якісних готельних послуг. Основним внутрішнім нематеріальним ресурсом, що впливає на створення готельної послуги, є професійні навички персоналу готелю: фахівців із приймання й оформлення гостей (порт'є), працівників по збиранню готельних номерів (покоївок), фахівців з оформлення, інтер'єру й озелененню (дизайнерів, флористів) тощо. Структура професійних знань, якість відносин персоналу до клієнтів і між собою будуть значно відрізнятися у часовому вимірюванні, як і категорії клієнтів по готовності сприйняти якісну послугу, брати участь у її створенні, адекватно оцінити її та повторно використати.

У табл. 2.8 представлена інформація щодо зміни чисельності персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за період від 2023 року до 2024 року.

Таблиця 2.8 – Дослідження чисельності персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр.

Категорії персоналу	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-)
			2024 р. до 2023 р.
	осіб	осіб	осіб
Усього осіб	16	19	3
У тому числі:			
Керівники вищої ланки	2	2	0
Керівники середньої ланки	6	7	1
Службовці	8	10	2

З поданої таблиці спостерігаємо, що у 2024 році порівняно з попереднім 2023 роком чисельність працюючих готельного закладу значно збільшилась, загальна кількість працівників зросла на п'яту частину – з 16 осіб і до 19 осіб, найбільше це стосується кількості службовців, яких у звітному році стало менше на 2 особи. Тому у 2024 році ситуація мала тенденцію до покращення, і відбувся невеликий приріст по кількості працівників – додалось 3 особи до їх загальної кількості. Такі коливання значною мірою пов'язані з початком поширення повномасштабного вторгнення росії на територію України, у зв'язку з якою на початку 2022 року на державному рівні було впроваджено ряд обмежуючих заходів.

За допомогою табл. 2.9 досліджено рух працівників готельного закладу.

Здійснивши дослідження руху персоналу на готельному підприємстві, бачимо, що протягом 2023-2024 років спостерігається висока плинність працівників. Вважаємо, що суттєвою мірою на це вплинула ситуація з бурхливими міграційними процесами та введення у країні воєнного стану. Спостерігається високий показник коефіцієнта плинності у 2023 р.

Таблиця 2.9 – Аналізування руху персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-)
			2024 р. до 2023 р.
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	16	19	3
Прийнято працівників, осіб	2	5	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	10	2	-8
- за власним бажанням;	8	1	-7
- за порушення трудової дисципліни	2	1	-1
Коефіцієнт обігу з приймання	12,5	26,3	13,8
Коефіцієнт обігу зі звільнення	62,5	10,5	-52
Коефіцієнт обігу персоналу	75	36,8	-38,2
Коефіцієнт плинності	50	5,3	-44,7

Цей показник вважається показником з допустимої нормою коефіцієнта плинності персоналу на рівні 12% для невеликих підприємств, а для закладів сфери гостинності – на рівні 19%. Не дивлячись на те, що обслуговуючих працівників у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” не багато, однак вони добре виконують покладені на них обов’язки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

3.1 Пропозиції використання маркетингового підходу до управління ресурсами у готельній організації

На сьогоднішній день серед менеджерів по продажу готельного та готельного продукту виділяють два види працівників:

- внутрішній готельний персонал;
- польовий готельний персонал.

Внутрішній готельний персонал, у свою чергу, складається зі співробітників трьох типів:

- працівники, які відповідальні за технічну підтримку, надають технічну інформацію та відповідають на запитання клієнтів;

- помічники по продажах – відповідають за канцелярську підтримку польових працівників, підтверджують призначені зустрічі та відповідають на запитання клієнтів, коли готельний представник знаходиться поза межами досяжності;

- телемаркетологи – працюють за допомогою телефону: вони шукають нових клієнтів, сегментують їх і продають їм послуги готельного господарства. Телемаркетологи можуть обдзвонити до 50 клієнтів у день у порівнянні з 4-5 клієнтами, яких може відвідати польовий готельний представник. Вони надзвичайно ефективно працюють у наступних ситуаціях: перепродаж додаткових готельних товарів і послуг, розуміння нових ринкових продуктів у сфері гостинності, залучення нових і повернення старих клієнтів, підвищення уваги до забутих клієнтів тощо.

Польовий готельний персонал – це феномен ускладнення ринку гостинності, внаслідок якого виникає необхідність переглядати організаційну

структуру персоналу. Польовий персонал, постійно використовуваний готельними підприємствами, можна поділити за наступними основними групами:

- позаштатні готельні представники, що одержують комісійні. Вони, звичайно, працюють із декількома готелями та намагаються не представляти конкурентів. На жаль, відносини між цими працівниками та готелем не завжди задовільні – часто це відбувається тому, що представників наймають, не проводячи при цьому ретельного аналізування;

- штатні готельні представники. Більша частина готельного персоналу індустрії гостинності одержує заробітну плату та додаткову винагороду.

Така система продовжує залишатися основою роботи комерційного персоналу, однак зростає визнання та нових форм організації роботи польового готельного персоналу, наприклад, командою. Система команди по продажах припускає двох або більше учасників, які спільно працюють для досягнення загальної мети по продажах готельних послуг і продуктів. Ці люди необов'язково є представниками однієї й тієї ж фірми сфери гостинності. Мета командного підходу до продажів – вирішення завдань колективом людей, яке було б неможливим або невиправдано дорогим, якби ним займалася лише одна людина. На додаток до традиційних завдань, таких, як підвищення заповнюваності номерів у готелі, перед командами можуть стояти й інші завдання, які не можна оцінити за допомогою підрахунків. Звичайно, вони пов'язані з покращенням іміджу та доброї волі; іноді команда використовується, як “майданчик” для навчання кадрів.

Готельний менеджмент пріоритетних клієнтів розбудовується за рядом причин. По-перше, скільки концентрація покупців послуг готельного комплексу зростає через злиття та придбання підприємств, менша кількість покупців може скласти більшу частку продажів готелю. По-друге, багато покупців здійснюють закупівлі централізовано, а не у місцевих відділеннях. Це надає покупцям більше можливостей поторгуватися. По-третє, по мірі ускладнення продукції все більша кількість груп в організації покупця

втягується у процес придбання, і в типового готельного представника може не вистачити вміння, повноважень або охоплення для ефективної торгівлі з великим покупцем.

У системі проведеного нами опитування клієнтів готелів Тернополя змогли виявити ряд тенденцій, які характерні для відношення до якості готельних послуг міста. Були виділені наступні складові якості готельних послуг:

- компетентність: працівники підприємства володіють достатніми навичками та знаннями, щоб надати послугу;
- надійність: готель працює стабільно, необхідний рівень забезпечується завжди й усюди; прийняті зобов'язання виконуються;
- доступність: як фізична, так і психологічна - контакт зі співробітниками готелю повинен бути легким і приємним;
- комунікація: готель інформує клієнтів про пропоновані послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи;
- довіра: визначається репутацією готельного підприємства, її чесністю, гарантіями серйозного відношення до клієнтів;
- безпека: клієнти захищені від ризику, фізичного, фінансового та морального;
- ввічливість: ввічливість, поважність, уважність і дружнє ставлення персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Відношення до якості готельних послуг з боку споживачів міста Тернопіль

Складові якості готельних послуг	“Глобус”	“Avalon Palace”	“Джентльмен”	“Тернопіль”	“Братіслава”	“Garden Hall”
1	2	3	4	5	6	7
Компетентність	8	7	3	5	3	4
Надійність	7	6	4	6	3	6
Доступність	7	6	3	4	5	6
Комунікація	6	7	2	5	3	4

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Довіра	8	7	4	5	3	5
Безпека	8	8	5	6	5	6
Ввічливість	7	6	4	7	4	6
Підсумок	51	47	25	38	26	37

Вона дозволила нам виявити наступну тенденцію: чим вищою є задоволеність гостюючого надаваними йому послугами, тим більше він прихильний до даного готельного підприємства. Слід зазначити, що такий ефект пов'язаний також із двома специфічними особливостями самої сфери гостинного сервісу: монопольним положенням готелів у середніх за розміром містах і задоволеність клієнта відповідно до його розуміння про якість готельної послуги, про відношення до сервісної культури взагалі.

Незалежно від характеру спеціалізації, персонал готельного закладу зосереджує свою діяльність насамперед на прямих продажах. Прямий продаж послуг здійснюється готелем безпосередньо клієнтам, минаючи посередників. Заявки на бронювання надходять від фізичних осіб або фірм і організацій, яких вони представляють, сюди ж відноситься продаж номерів відвідувачам, які звертаються за розміщенням “з вулиці – walk in”, тобто без попередньої заявки. Звичайно, цією послугою користуються ті особи, які вже побували у даному готелі та залишилися задоволені якістю обслуговування.

Аналізування думки фахівців готельного ринку, а також вивчення науково-практичних публікацій з питань якості готельного продукту змушує зробити основний висновок: для підвищення об'ємів продажів і рівня прибутковості ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” необхідно принципово реформувати існуючі системи управління якістю основних процесів створення готельної послуги.

Дослідження досвіду ряду підприємств готельного бізнесу Тернополя показує, що наявність у готелі технічних умов для реалізації послуг (затишні номери, громадські приміщення, високотехнологічне устаткування тощо)

зовсім не гарантує належну якість обслуговування, повну задоволеність клієнтів і, як наслідок, формує ризики недоотримання підприємницького доходу та сезонності.

Для досягнення успіхів у короткотерміновій і довготерміновій перспективі, у першу чергу, бракує необхідних організаційних технологій ефективного використання відповідної матеріальної та технологічної бази, що викликане певною інертністю оцінювання готельних підприємств, насамперед, за станом матеріальних ресурсів.

Таблиця 3.2 – Оцінювання системи складових сервісної послуги у готелях Тернополя

Складові сервісної послуги	“Глобус”	“Avalon Palace”	“Джентльмен”	“Тернопіль”	“Братіслава”	“Garden Hall”
Стан номерів	4	4	4	3	3	3
Інтер’єр	5	5	4	3	3	2
Якість харчування	4	4	2	4	3	3
Послуги адміністрації	4	3	3	4	4	4
Відношення персоналу	5	4	3	3	4	3

Як правило, у більшості готелів міста реконструкція матеріальної бази далеко не завжди супроводжується одночасним підвищенням вкладень у розвиток нематеріальних активів, які є базою для підвищення якості обслуговування та рівня готельного сервісу. Виникає розрив, невідповідність між станом матеріальної бази та комплексом нематеріальних ресурсів, які не усвідомлюються власниками та менеджментом ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”, як причина зниження якості готельного продукту та його конкурентоспроможності.

Надто важливо періодично проводити оцінювання ефективності комплексу заходів щодо вдосконалювання обслуговування споживачів у готельному підприємстві. На наш погляд, оцінювання ефективності слід

проводити у двох напрямках: оцінювання економічних показників діяльності елітних підприємств харчування; оцінювання відношення клієнтів і співробітників готельного комплексу до проведених заходів. Оцінювання відношення клієнтів і працівників готельної організації до проведених заходів може вважатися психологічним оцінюванням ефективності та може бути проведена за допомогою опитувань клієнтів готелю та працівників. Опитування може проводитися в усній або письмовій формі, для цього ми розробили анкету опитування (додаток В).

Аналізоване готельне підприємство у IV кварталі 2024 року не приділяло належної уваги питанням удосконалювання організації послуг, не використовувало у своїй діяльності маркетинговий підхід до управління. У жовтні 2024 року на підприємстві нами було проведено опитування споживачів згідно розробленої анкети, проаналізована товарна та цінова політика, і надана допомога у розробленні комплексу заходів щодо вдосконалювання обслуговування клієнтів готельного закладу. Аналізування результатів діяльності підприємства показує ефективність проведених заходів, які вплинули і на збільшення прибутку та рентабельності. Для визначення ефективності роботи кожного підрозділу ми рекомендуємо вести роздільний облік доходу по кухні, бару, торговельному залу тощо.

Проведене маркетингове аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища готельного підприємства допомогло виявити його сильні та слабкі сторони, можливості та погрози. Виходячи з аналізування елементів маркетингу ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”, найбільш слабкою стороною є рекламна кампанія даного підприємства. Рекламна кампанія – це сукупність рекламних заходів, які спрямовані на певну цільову аудиторію з метою викликати реакцію на сприятливе вирішення стратегічних або тактичних завдань підприємства індустрії гостинності. А в умовах трансформаційної економіки одним з найважливіших факторів успішної роботи будь якого підприємства є вміння залучити нових і втримувати постійних клієнтів. Основним інструментом рішення цього завдання є проведення рекламних

кампаній. Тому з метою вдосконалювання маркетингової діяльності ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” була розроблена рекламна кампанія, яка містить у собі:

- проведення рекламних заходів;
- створення фірмового стилю;

Таблиця 3.3 – Характеристика рекомендованої рекламної кампанії для готельного підприємства

Критерій	Опис
За цілями	1. Підвищення попиту на послуги даного підприємства. 2. Збільшення кількості постійних клієнтів; 3. Залучення нових клієнтів; 4. Створення надійного, сприятливого іміджу підприємства
За географічним принципом	Локальна
За цільовою аудиторією	Масова
За термінами проведення	Короткотермінова (15.06.2025 по 15.07.2025)

Для проведення рекламної кампанії ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” були обрані наступні види реклами:

- реклама на телебаченні;
- Інтернет-реклама;
- удосконалення сайту;
- друкована реклама;
- реклама на радіо.

Реклама на телебаченні є найдорожчою і в той же час найбільш ефективним засобом реклами. Розміщення реклами найбільш ефективно у вечірній час, також значення має телеканал, на якому розміщується реклама. У табл. 3.4 представлений список телеканалів, на яких можливе розміщення рекламного ролика готельного підприємства.

Виходячи з даних, представлених у табл. 3.4, можна сказати, що з переліку вищевказаних телеканалів, готельному підприємству підходить TV-4, тому що до сьогоднішнього дня даний телеканал займає міцну позицію у сегменті розважального телебачення, охоплення даного телеканалу становить

95%, телеканал має різноманітну цільову аудиторію (6-60 років), а так само вартість виходу рекламного ролика на даному телеканалі є найбільш прийнятною для готельної організації.

Таблиця 3.4 – Вартість розміщення рекламного ролика для готельної організації на телебаченні

Канал	Час трансляції	Тривалість рекламного ролика, хв.	Кількість ефірів	Вартість трансляції, грн.	Загальна сума, грн.
1+1 Україна	18:00 – 23:00	1	8	15 000	120 000
Тернопіль 1	18:00 – 23:00	1	8	11 400	91 200
UA: Тернопіль	18:00 – 23:00	1	8	9 000	72 000
TV-4	18:00 – 23:00	1	8	7 000	56 000

Так само група “GO Media” надає додатковий набір послуг, необхідний для розміщення відеореклами:

- розроблення сценарію рекламного ролика – безкоштовно;
- виготовлення відеоролика – від 5000 грн.;
- написання тексту телеоголошення – безкоштовно;

Разом загальна сума витрат розміщення реклами на телебаченні складе 61 000 грн.

Зараз реклама в Інтернеті є одним з найефективніших способів залучення клієнтів. На відміну від традиційних видів реклами, в Інтернеті ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” розміщує рекламу не просто випадковій людині, а тому користувачеві, який шукає його послуги.

Невід’ємним елементом розміщення реклами в Інтернеті є покращення сайту для ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”, даний елемент рекламної кампанії допоможе залучити нових клієнтів, причому, чим більше інформації готельне підприємство розміщує про себе на сайті, тим більше довіри воно викликає.

Таблиця 3.5 – Вартість розміщення реклами в Інтернет-ресурсах для готельного закладу

Організація	Найменування Інтернет-ресурсу або соціальної мережі	Опис	Вартість, грн.
Веб-студія “Cachup”	Facebook	Створення профілю	2 000
Веб-студія “Cachup”	Facebook	Ведення соціальної групи	10 000
Веб-студія “Cachup”	Facebook	Розміщення банерно-контекстної реклами	4 500
“Артекс”	Instagram	Розміщення банерної реклами	8 070
“Артекс”	TikTok	Розміщення контекстної реклами	18 800
“Варіант”	Telegram	Розміщення банерної реклами	3 000
Разом			46 370

Вартість даної послуги представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оновлення сайту для закладу гостинності у веб-студії “Cachup”

Послуга	Вартість, грн.
Удосконалення сайту	14 200
SEO-просування сайту	9 000
Технічна підтримка сайту	6 000
Оренда доменного імені	850
Разом	30 050

На оновленому сайті буде розміщена наступна інформація:

- місцезнаходження готельної організації з фотозвітом;
- асортименти готельних послуг, надаваних на даному підприємстві;
- опис послуг;
- контактна інформація;
- інформація про обслуговуючий персонал;
- інформація про керівництво підприємства;
- інформація про діяльність готельного підприємства;

- прайс-лист;
- світлини різних подій.

На сьогодні реклама у пресі досить поширена, хоч вона і не займає лідируюче місце та уступає телевізійній та Інтернет-рекламі, однак все-таки цей вид реклами дуже різноманітний, рекламне оголошення може бути презентоване у вигляді модульної, рядкової, рубрикової, вкладеної реклами, статті, репортажу, огляду тощо. У табл. 3.7 показані друковані видання, у яких буде розміщена інформація про ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”.

Таблиця 3.7 – Вартість розміщення реклами для готельного підприємства у друкованих ЗМІ Тернополя

Назва	Тираж, екз.	Рубрика	Вартість розміщення, грн.
“Наш день”	7 000	Новини бізнесу, краси та здоров’я	5 500
“Вільне життя плюс”	3 000	Модульна реклама	8 000
Разом	13 500		

Останніми роками розміщення реклами на радіо стає все популярнішим, це обумовлено тим, що радіорекламу можна розміщати під час певних передач (наприклад, молодіжних або жіночих), тим самим, контролюючи конкретну цільову аудиторію, а так само при радіорекламі можна найбільш швидко отримати віддачу, основний потік дзвінків припадає на перших 15 хвилин після реклами. У табл. 3.8 представлений перелік тернопільських радіостанцій, на яких можливе розміщення реклами готельної організації.

Виходячи з даних, представлених у табл. 3.8, найбільш підходящою радіостанцією є FM Галичина, тому що це найбільша в Західній Україні мережа комерційних радіостанцій, цільовою аудиторією є переважно жінки (59%) у віці 12-39 років, дана аудиторія досить вдало підходить для розміщення реклами ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”. Розміщення реклами на цій радіостанції вимагає більших вкладень, хоча так само підходить по цільовій аудиторії.

Таблиця 3.8 – Витрати на радіорекламу для ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”

Радіостанція	Час трансляції	Тривалість рекламного ролика, хв.	Кількість ефірів	Вартість трансляції, грн.	Загальна сума, грн.
FM Галичина	11:00-17:00	1	12	1 680	20 160
Наше радіо Тернопіль	13:00-17:00	1	12	1 423	17 076
Радіо Максимум Тернопіль	17:00-19:00	1	12	1 200	14 400

Фірмовий стиль закладу гостинності є запорукою успіху діяльності готельного бізнесу, завдяки добре розробленому стилю про підприємство довідаються споживачі, воно виділяється серед конкурентів. Фірмовий стиль слугує засобом індивідуалізації. Пізнаваний бренд допоможе сформувати стійкі переваги необхідного сегмента споживачів готельного продукту, залучити нових клієнтів, адже людина, звертаючись в організацію індустрії гостинності, бажає одержати якість, гармонію, відволіктись від буденності, а ці складові забезпечує фірмовий стиль. Розроблення фірмового стилю для готельного закладу містить у собі: набір колірних, графічних, словесних, типографічних і дизайнерських постійних елементів.

Мета створення фірмового стилю:

- збільшення запам'ятовуваності готельного підприємства серед клієнтів;
- виділення своїх послуг серед послуг конкурентних підприємств сфери гостинності;
- підвищення ефективності рекламних заходів;
- згрупування колективу, вироблення командного духу.

Таблиця 3.9 – Вартість розроблення фірмового стилю у поліграфії “Ваша друкарня”

Елемент	Вартість, грн.
1	2
Логотип	3500
Візитка	300
Конверт	500

Продовження табл. 3.9

1	2
Сувенірна продукція	500
Фірмовий бланк	700
Фірмовий колір	500
Разом	6000

Так само фірмовий стиль містить у собі форму працівників. У тернопільському швейному ательє “Модниця” буде пошиття форми з використанням колірних елементів, розроблених поліграфією “Ваша друкарня”, буде замовлена тканина в магазині “Тканини”, необхідних квітів, що суттєво знизить витрати на впровадження форми.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження форми працівників готельного комплексу

Посада	Кількість працівників	Форма	Вартість, грн.
Адміністратор	2	плаття	12 000
Метрдотель	2	костюм	6 000
Офіціант	4	футболка	2 000
Покоївка	3	халат	3 000
Бармен	1	жилет і штани	3 000
Разом		26 000	

Таким чином, витрати на створення фірмового стилю у загальній складності складуть 6 000 грн. + 26 000 грн. = 32 000 грн.

Загальна вартість витрат на рекламну кампанію ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” наведена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Загальна сума видатків на реалізацію рекламної кампанії у готельному закладі

Захід	Сума, грн.
Розміщення реклами на телебаченні	61 000
Розміщення реклами в Інтернет-ресурсах	46 370
Покращення сайту	30 050
Розміщення реклами у друкованих ЗМІ	13 500
Розміщення реклами на радіостанції	17 076
Створення фірмового стилю	32 000
Разом	199 996

Виходячи з табл. 3.11, можна сказати, що загальна вартість рекламної кампанії складе 199 996 грн. Дане вкладення коштів є досить ефективним, тому що дозволить готельному підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, залучити нових клієнтів, а так само втримати постійних, збільшити обсяг продажів готельних послуг за рахунок проведення рекламних заходів. Таким чином, можна сказати про те, що дані рекламні заходи допоможуть досягнути позитивного результату діяльності готельної організації. Впровадження даної рекламної кампанії позитивно вплине на роботу даного підприємства. Завдання, що ставить перед собою керівництво, будуть досягнуті за допомогою рекламних засобів, з'явиться можливість залучення нових клієнтів, отримання планованого прибутку, а так само отримання необхідних конкурентних переваг.

3.2 Рекомендації розвитку організаційної культури трудових ресурсів у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” на основі розроблення карти ключових компетенцій

З метою оцінювання факторів впливу організаційної культури на структуру і якість компетенцій готельного закладу необхідно виділити склад цих факторів. Організаційна культура готельного підприємства повинна містити у собі наступні норми (стандарти), правила (формальні та неформальні), соціально-психологічні цінності, символи, церемонії, ритуали, традиції, мову спілкування та комунікації, стиль керівництва, інтереси, що існують, мотивацію тощо.

Виходячи з представленого складу елементів організаційної культури у розділі 2, а також визначення базових компетенцій персоналу для працівників готельного підприємства, нами були виділені основні напрямки (фактори впливу) організаційної культури на розвиток, оптимізацію базових і спеціальних компетенцій:

- стиль лідерства – як прояв ключових компетенцій керівників готельного підприємства;

- спосіб взаємодії між співробітниками;
- спосіб взаємодії між структурними підрозділами готельного комплексу, його структурними підрозділами та керівництвом, готельним середовищем підприємства, між підприємством у цілому та внутрішнім середовищем – відносини між співробітниками;
- найбільш підтримувані норми поведінки та критерії успіху.

У табл. 3.12 представлені основні напрямки (фактори впливу) організаційної культури на розвиток, оптимізацію базових і спеціальних компетенцій працівників закладу гостинності.

Таблиця 3.12 – Фактори впливу організаційної культури на розвиток базових та спеціальних компетенцій персоналу ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”

Фактор	Характеристика фактору	Вплив фактору па розвиток компетенцій
1	2	3
Стиль лідерства	Поведінка керівника, його основні пріоритети	Лідер (координатор / постачальник / уаглядальник / новатор тощо)
Спосіб взаємодії між співробітниками	Тип ділових відносин (економічні, управлінські, організаційні, мережні) згідно посадових обов’язків або рішень.	Співробітництво та конкуренція, формальні / неформальні відносини, колективне / одноособове прийняття рішень.
Спосіб взаємодії між структурними підрозділами готелю.	Відношення з повагою між внутрішніми підрозділами – як виробниками, так і споживачами складових частин загальної готельної послуги.	Розвиток комунікаційних компетенцій, що ґрунтуються на знаннях та дотриманні внутрішніх регламентів, компетенцій по взаємозаміщенні та взаємодопомозі.
Спосіб взаємодії між структурними підрозділами і керівництвом готельного підприємства.	Орієнтування па основний тип лідерства в організації.	Створення компетенції по залученню керівників структурних підрозділів до колективного дозволу виникаючих проблем (розвиток готелю з метою підвищення мотивованості персоналу, загальної прибутковості підприємства).

Продовження табл. 3.12

1	2	3
Спосіб взаємодії між підприємством у цілому.	Тип ділових відносин між підприємством і його зовнішнім середовищем: постачальники, договірна культура, готельні послуги, конкуренти – цивілізовані форми суперництва.	Формування компетенцій щодо технік ведення переговорів і встановлення взаємної довіри; компетенції з огляду конфліктних ситуацій і зняття скарг, збереження позитивного іміджу (репутації) готельного підприємства.
Відносини між працівниками.	Тип особистісних відносин (формальні / неформальні, симпатія / антипатія тощо).	Розвиток компетенцій відбувається в умовах взаємної довіри / недовіри, на інноваційному / офіційному рівні тощо.
Найбільш підтримувані норми поведінки та критерії успіху.	Залежать від внутрішньокорпоративних стандартів і загального соціально-психологічного клімату, усвідомлюваної мети та місії готельного підприємства.	Розвиток компетенцій по досягненню нових цілей. Прийняття інноваційних, професійних і управлінських рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг готелю та досягнення високих фінансових показників.

З таблиці можна зробити висновок про те, що прояв перерахованих вище факторів залежить від домінуючої на готельному підприємстві організаційної культури. Тому у табл. 3.12 представлена характеристика прояву факторів впливу організаційної культури різних типів на розвиток базових і спеціальних компетенцій персоналу готельного підприємства.

Кожний фактор у межах тієї або іншої культури може справляти як позитивний, так і негативний вплив на вмотивованість персоналу по підвищенню компетентності своєї діяльності та вироблення колективних організаційних знань. Найбільше значення має позитивний вплив, який сприяє адекватності та системності впливу організаційному культури на систему компетенцій персоналу готельного підприємства. Саме тому розвиток і використання організаційної культури як нематеріального ресурсу готельного підприємства повинен бути спрямований на позитивну зміну факторів. Виходячи з табл. 3.12, рекомендовані методи дослідження дозволяють сформулювати методiku аналізування профілю організаційної культури готельного підприємства. Пропонована нами методика є способом визначення основного (домінуючого) типу організаційної культури в конкретному готелі –

ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”, а також визначенням проблем співвідношення поточного та кращого стану культури. Етапи методики – діагностування організаційної культури готельного підприємства – наступні:

1. Використання анкети “Оцінювання організаційної культури” як модифікованого варіанту методики, запропонованої нами, адаптація проведена з метою вивчення співвідношення розглянутих типів організаційної культури (додаток Б).

2. Оцінювання поточного стану організаційної культури визначається працівниками готелю. Можливе суцільне дослідження та вибіркове дослідження. З врахуванням нечисленності персоналу готельного комплексу, кращим, на нашу точку зору, є суцільне дослідження. Оцінювання кращого стану організаційної культури визначалася експертами, у склад яких увійшли викладачі вищих навчальних закладів.

3. Оброблення результатів.

4. Аналізування співвідношення поточного та кращого стану організаційної культури.

3. Побудова діаграм за профілем “Організаційна культура готельного підприємства”.

4. Аналізування профілю “Організаційна культура готельного підприємства”.

Таким чином, перший блок методики дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури готельного підприємства, тобто оцінити поточний і кращий стан організаційної культури і її вплив на формування якості готельного продукту.

Для розроблення комплексу дій по оптимізації якості готельного продукту при зміні організаційної культури готельної організації необхідно провести більш глибоке аналізування факторів. Це можна зробити за допомогою дослідження ключових особливостей різних типів організаційної культури, що впливають на мотивацію персоналу по розвитку та використанню своїх знань і навичок та підвищенню компетентності. Для виконання даного

аналізування необхідно:

- конкретизувати фактори організаційної культури, що безпосередньо впливають на якість готельних послуг (тип лідерства, характерний для даного готельного комплексу; співвідношення формальних внутрішньокорпоративних стандартів і неформальних норм, що дозволяють персоналу порушувати або дотримуватись існуючих вимог);

- виділити основні характеристики різних типів організаційної культури готельного підприємстві з метою визначення позитивних і негативних домінант впливу на якість надаваних послуг. Під позитивними та негативними домінантами розуміємо ті конкретні елементи організаційної культури готельної організації, які мотивують або демотивують персонал на надання якісної послуги, а споживача – на її адекватне оцінювання. Так, при наявності неформальних норм, що допускають недоброзичливе відношення до клієнтів, стандартне з погляду матеріальних складових послуги (зручний номер, якісне харчування, чисті постільні принадлежности) можуть бути оцінені ним негативно;

- розробити підходи до використання та розвитку позитивних домінант організаційної культури та нівелюванню негативних домінант за ступенем їх впливу на якість готельного продукту.

Конкретизуємо виділені фактори впливу організаційної культури на якість готельної послуги у ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”. Залежно від типу організаційної культури по обраній нами методиці (кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова), формується результативна якість послуги, яка буде перебувати під впливом двох основних аспектів: фокусу роботи з персоналом (підвищення компетентності, формування нових організаційних знань), що і заохочується до критеріїв успіху (збереження старих клієнтів і залучення нових за рахунок клієнтоорієнтованих технологій і, як наслідок, покращення фінансових показників).

Робота з персоналом готелю проявляється через складений спосіб відносини між працівниками (взаємодопомога взаємозамінність, передача

досвіду, наставництво) та існуючий стиль лідерства. Існуючий у представлених організаційних культурах різний фокус роботи з персоналом породжує різні типи відносин між працівниками (співробітництво, суперництво; об'єднання досвіду, наставництво, індивідуалізм і небажання ділитися накопиченими знаннями), тобто конкретні прояви організаційної культури створюють умови, які можуть орієнтувати персонал на підвищення якості послуги або демотивувати його у тому випадку, якщо відсутня колективна відповідальність за результат.

Організаційна культура містить у собі фактор “Заохочувальні критерії успіху”, які формуються внаслідок особливого типу взаємодій у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, можна виділити 5 основних напрямків впливу організаційної культури як нематеріального ресурсу на якість надаваних послуг: відносини між працівниками, стиль лідерства, спосіб взаємодії між співробітниками та структурними підрозділами, спосіб взаємодії між готельним підприємством і зовнішнім середовищем. Отже, розглянуто вплив організаційної культури на оптимізацію системи компетенцій ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”, визначено вплив різних типів організаційної культури на процеси взаємодії та взаємовпливу різних груп персоналу, подана інтерпретація впливу на якість готельного продукту.

У випадку з отриманням послуг у сфері готельного сервісу споживач сам стає учасником процесу їх створення, за власним бажанням з'єднуючи основні процеси з додатковими. У сучасному вигляді ця модель містить у собі п'ять вимірів, яка представлена у табл. 3.13.

При реалізації даної моделі на практиці використовується експертне оцінювання від нуля до 1 з боку самого споживача, які потім узагальнюються та використовуються для оцінювання якості роботи персоналу готелю, визначення рівня його компетентності, кореляції існуючої системи стимулювання та мотивації.

Таблиця 3.13 – Рекомендоване з'єднання основних процесів готельних послуг з додатковими

Вимірювання	Короткий опис вимірювання
Надійність	Здатність готельної організації надавати основні та додаткові послуги у точній відповідності з надаваною інформацією.
Матеріальність	Адекватне сприйняття приміщень, рекреацій, номерів, устаткування, дизайну, зовнішнього вигляду персоналу й інших фізичних характеристик, що відрізняють якість послуги.
Чуйність	Неформальне бажання персоналу до максимально швидкого, якісного надання як окремих послуг, так і їх комплексу.
Упевненість	Сприймана клієнтом компетентність і ввідчивість персоналу, сформована довіра готельного комплексу до якості своїх послуг через систему безпеки послуг.
Співпереживання	Доступність (фізичний і психологічний контакт із персоналом готелю повинен бути легким і приємним), комунікативність (заклад гостинності інформує споживачів про послуги на зрозумілій їм мові та у доступній формі), розуміння (прагнення працівників, що надають послугу, повністю зрозуміти специфічні потреби конкретного клієнта та максимально пристосуватися до них).

Як уже відомо, сприйняття споживачем якості готельного обслуговування – це є процес формування у свідомості гостюючих почуттєвого образу відмінностей між очікуваним і фактично отриманим обслуговуванням з наступним переростанням цього образу в емоційний настрій стосовно готелю. Сильне позитивне налаштування – високий ступінь задоволеності, висока якість. Сильне негативне налаштування – високий ступінь незадоволеності, низька якість. Кількісна характеристика цього налаштування є оцінюванням якості.

Будь який бізнес-процес у складі загальної діяльності по створенню готельного продукту має кількісні та якісні характеристики, стан яких залежить від рівня компетенцій працівника або працівників, що їх здійснюють. Характеристики можуть бути нормативними (стандарти, які характеризують необхідні стани даному процесу) і реальними (відхилення від стандарту або відповідність йому). Підвищення рівня компетентності різних груп співробітників пов'язане з формуванням навичок діяльності як у нормативних

ситуаціях, так і реальних, які ми можемо назвати роботою з відхиленнями. Сукупність стандартизованих процесів утворює нормативну діяльність окремо взятого працівника або підрозділу (наприклад, служба обслуговування номерного фонду), групи працівників або групи підрозділів. Але, на нашу думку, однією серед якісних характеристик будь якого готельного процесу при створенні готельного продукту повинна бути його клієнтоорієнтованість. Уміння різних груп персоналу зробити свій внесок у розвиток клієнтоорієнтованості готельного підприємства у цілому, є якісною характеристикою рівня розвитку компетенцій. Розроблення ключових компетенцій керівника може проводитися по-різному. Головне – вона повинна ґрунтуватися на реальних потребах готелю.

Використовувана у ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” процесна модель містить реєстр типових процесів готелю та узагальнену карту їх взаємодії. У процеси, необхідні для системи менеджменту якості, слід включати процеси управлінської діяльності керівництва, забезпечення ресурсами, процеси життєвого циклу продукції (послуги), вимірювання, аналізування та покращення. Існують входи та виходи кожного процесу, а також вимоги до них з боку готельного підприємства та споживачів.

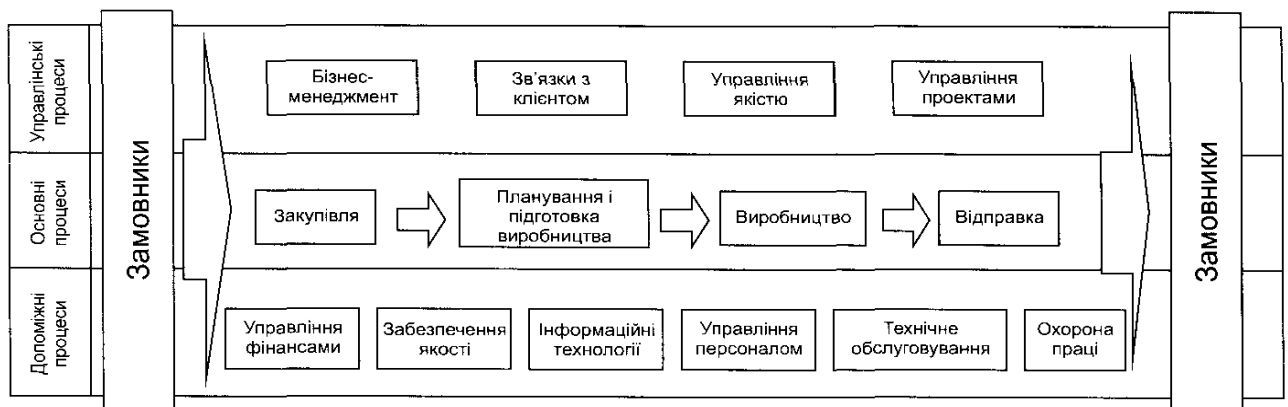


Рисунок 3.2. Схема процесного підходу в управлінні
ТОВ “Готельний комплекс” Глобус”

Загальна методика впровадження процесного підходу для ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” містить наступні основні етапи:

1. Складання реєстру та узагальненої карти основних процесів готелю.

2. Розроблення інформаційних карт (специфікацій) процесів, що описують класифікаційну таблицю (табличний опис процесів і видів діяльності), у якій наведені найменування та ідентифікаційні номери процесів для зовнішнього посилання:

- постачальників і споживачів процесу;
- стадії, етапи та види діяльності (роботи) у межах процесу та посилання на відповідні регламентуючі документи, виконавців і необхідні ресурси для реалізації процесу;
- вимірювані характеристики та показники якості процесу і його результатів, методи їх вимірювання та контролювання, а також їх плановані цільові значення;
- розподіл повноважень і відповідальності за процес, включаючи призначення відповідальної за нього особи – власника або менеджера процесу тощо.

3. Розроблення графічного опису процесів у вигляді діаграм потоку, діаграм у стандартах IDEF0/DFD/IDEF3 тощо, діаграм по методиці ARIS тощо. Ці графічні описи можуть розглядатися, як доповнення до інформаційних карт або документованих процедур процесів готелю, або можуть бути об'єднані в окремий документ “Графічний опис процесів системи менеджменту якості”.

4. Розроблення документованих процедур (ДП) процесів, що регламентують або окремі його етапи, якщо це вимагається готельним стандартом, або визнане бажаним у чинність складності процесу та недостатності його опису за допомогою інформаційних карт.

5. Впровадження та реалізацію процесного підходу у межах усієї готельної організації на основі створеної документації, у тому числі, навчання персоналу.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами

До основних вражаючих факторів ядерного вибуху відносять: ударну повітряну і сейсмічну хвилю; світлове випромінювання ядерного вибуху; проникаючу радіацію; радіоактивне забруднення; електромагнітний імпульс. Масштаби можливих уражень залежать від потужності і виду вибуху, ступеня захищеності об'єкта, місця розміщення, від середовища, де відбувся вибух, а також від ряду інших причин. Ядерні та термоядерні вибухи мають комбіновану вражаючу дію. Це означає, що всі уражаючі фактори вибуху діють майже одночасно на різні об'єкти. При повітряному вибухові основними вражаючими факторами є: повітряна ударна хвиля, проникаюча радіація, світлове випромінювання і електромагнітний імпульс. Максимальна ефективність ураження наземних об'єктів ударною хвилею досягається вибором оптимальної висоти вибуху. При наземному (надводному) вибухові вражаючими факторами є: ударна хвиля, світлове випромінювання, проникаюча радіація, електромагнітний імпульс, широкі зони радіоактивного забруднення, а також ударні хвилі у ґрунті та воді.

При підземному (підводному) ядерному вибухові основними вражаючими факторами є: сейсмічні хвилі у ґрунті і ударна хвиля у воді, а також сильне радіоактивне забруднення місцевості (акваторії) в районі вибуху. Осередком ядерного ураження називається територія, на якій під впливом вражаючих факторів ядерного вибуху виникли руйнування будівель і споруд, пожежі, радіоактивне забруднення місцевості й ураження людей і тварин. Розглянемо дію основних вражаючих факторів ядерного вибуху. Ударна повітряна хвиля Ударна повітряна хвиля – це область сильного стиснення повітря, розігрітого до декількох тисяч градусів, що поширюється з

надзвуковою швидкістю (понад 1200 км/год) в усі сторони від центру вибуху. Джерелом виникнення ударної хвилі є надвисокий тиск у центрі вибуху. Вона складається із зони стиснення (де тиск вище атмосферного) і зони розрідження (тиск нижче атмосферного). Вражаюча дія ударної хвилі визначається двома параметрами: надмірним тиском ΔP_F і швидкісним напором повітря $\Delta P_{шв}$. Надмірний тиск (ΔP_F) – це різниця між нормальним атмосферним тиском перед фронтом хвилі P_F та максимальним тиском у фронті ударної хвилі P_0 , тобто $\Delta P_F = P_F - P_0$. Швидкісний напір повітря ($\Delta P_{шв}$) – це динамічне навантаження, яке створюється потоком повітря. Одиницею вимірювання надмірного тиску і швидкісного напору повітря в системі СІ є паскаль (Па). Тривалість дії ударної хвилі туд – вимірюється секундами. Ця величина залежить від потужності вибуху q . Зі збільшенням потужності вибуху, час дії стискання збільшується і тим сильніша її вражаюча сила. Ударна хвиля викликає ураження в результаті дії надмірного тиску, швидкісного напору повітря, вона миттєво охоплює людину з усіх боків.

Світлове випромінювання ядерного вибуху – це потік променистої енергії, який включає ультрафіолетові, видимі та інфрачервоні промені. Джерелом світлового випромінювання є вогняна куля в центрі вибуху, яка складається з повітря і розжарених продуктів вибуху. Зі збільшенням вогняної сфери (при повітряному вибуху), температура на її поверхні знижується. Коли така куля досягає максимальних розмірів (діаметром 200-5000 м), температура на її поверхні дорівнює 8000...100000 °С (температура на поверхні Сонця ~6000°С). Залежно від потужності ядерного вибуху світлове випромінювання може тривати від кількох секунд до десятків секунд. 79 Вражаюча дія світлового випромінювання визначається світловим імпульсом – кількістю світлової енергії, яка припадає на 1 м² (або на 1 см²) освітленої поверхні, розміщеної перпендикулярно поширенню випромінювань протягом всього часу існування світлового потоку ядерного вибуху.

4.2 Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу

Згідно з Законом України “Про охорону праці” на підприємстві незалежно від форми власності та виду діяльності має бути створена система управління охороною праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці. Стаття 158 Кодексу законів про працю України встановлює обов’язок керівника або уповноваженого ним органу вживати заходів щодо полегшення й оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки та техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо.

Відповідно до Закону України “Про охорону праці”, під час укладання трудового контракту керівництво ТОВ Готельний комплекс “Глобус” інформує працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров’я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору. Крім того, відповідно до вказаного Закону, керівництво ТОВ Готельний комплекс “Глобус” зобов’язане створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Серед чималого переліку обов’язків роботодавця, передбаченого ст. 13 Закону України “Про охорону праці” є те, що роботодавець – розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі – акти підприємства), та

встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов’язкові для виконання.

Крім того, за порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п’яти відсотків місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю. Щоб запобігти таким не вельми приємним ситуаціям, керівництво ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” дотримується виконання документів з охорони праці, Положення про систему управління охороною праці на підприємстві, Положення про обов’язки посадових осіб і працівників щодо охорони праці, Положення про розробку інструкцій з охорони праці на підприємстві, Положення про службу охорони праці різноманітні інструкції з охорони праці тощо. Особи, винні у порушенні Правил охорони праці на підприємстві, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством.

На підприємстві забезпечене проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників. Медичний огляд працівників проводиться з метою визначення їх здатності до безпечного керування технічними засобами. Зазначений огляд включає: попередні та періодичні огляди, а також позачергові огляди, викликані необхідністю. На робочих місцях працюючих систематично здійснюється атестація умов праці у відповідності з Порядком проведення

атестації робочих місць за умовами праці та Методичними рекомендаціями для проведення атестації робочих місць за умовами праці. Атестації підлягають робочі місця, на яких технологічний процес, обладнання і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

На підприємстві розробляються і здійснюються комплексні заходи по забезпеченню досягнення установлених нормативів з охорони праці. Основою для розробки таких заходів є атестація умов праці на робочих місцях та аналізування рівня охорони праці на підприємстві. Фінансування комплексних заходів здійснюється переважно з фонду охорони праці, який створюється згідно з Положенням про державний, галузеві, регіональні фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств. На підприємстві організовано безкоштовне забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту у відповідності з Типовими галузевими нормами або іншими відомчими нормативними актами. У ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” також встановлено час, необхідний для приведення в порядок засобів виробництва, індивідуального захисту, а також особистої гігієни.

Розслідування нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, що сталися на виробництві, повинно проводитися згідно з Положенням про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах в установах і організаціях. Про кожний нещасний випадок потерпілий, очевидець або працівник, який його виявив, повинні доповісти безпосередньому керівникові (начальнику колони, майстру, бригадиру) або іншому керівникові. Керівництво ТОВ Готельний комплекс “Глобус” зобов’язане інформувати працівників про стан охорони праці, причини аварій, нещасних випадків і професійних захворювань та про заходи, яких вжито для їх усунення та забезпечення умов і безпеки праці на рівні нормативних вимог.

Одним із завдань служби охорони праці у є забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів,

машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного й індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому травматизму, та забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, які запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Відділ охорони праці ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” створено відповідно до Закону України “Про охорону праці” з метою організації та виконання ряду правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань та аварій в процесі праці. На підприємстві створений спеціальний кабінет з охорони праці, який забезпечений нормативно-технічною документацією, інструкціями, стандартами, підручниками, методичними вказівками з охорони праці, наочними посібниками, демонстраційними матеріалами. При запровадженні інструктажу роблять запис у спеціальному журналі реєстру інструктажів з питань охорони праці, а також у документі про прийом працівника на роботу. Інструктаж проводиться з одним або групою робітників у кабінеті охорони праці або в спеціально обладнаному приміщенні з використанням сучасних технічних засобів навчання, наочних посібників. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж проводить безпосередньо керівник структурного підрозділу. Усі інструктажі реєструються у спеціальних журналах, і вони повинні бути пронумеровані та завірені печаткою.

ВИСНОВКИ

Тенденції останніх років у розвитку готельної індустрії можна визначити, як централізацію управління та збільшення ступеня інтегрованості об'єктів у системні структури у вигляді ланцюгів й інших форм партнерства. Розвиток інтеграційних процесів пов'язаний з об'єктивною необхідністю:

- забезпечити стабільність стану завдяки максимальній ефективності використання номерного фонду, що досягається прагненням до максимального завантаження за допомогою участі в системах бронювання та резервування місць, які по зрозумілих причинах віддають перевагу об'єктам, що входять у партнерські та власні мережі;

- сформувати привабливий вигляд готелю за рахунок надання якісної послуги, а це, у свою чергу, залежить від безлічі факторів, чий вплив уже врахований у межах діючої мережі – при роботі у складі ланцюга вирішення питань привабливості, якості та брендування не викликає більших утруднень, тому що у розпорядженні готелю виявляється вже напрацьований досвід мережі, система централізованих поставок, відпрацьована ефективна технологія обслуговування та взаємодії зі структурами, що забезпечують її стабільну роботу;

- використовувати добре розроблену систему підготовки кадрів, яка створюється у межах ланцюга та значно спрощує підвищення кваліфікації персоналу;

- регулярно одержувати керуючі впливи з рівня, на якому масштаби оцінювання перспектив помітно перевищують власні масштаби – наявність системи зовнішнього управління інтегрує підприємство у процеси більш глобального рівня.

На підставі маркетингового аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” були зроблені висновки про те, що найбільш слабкою стороною підприємства, є рекламна кампанія даного

підприємства гостинності, а в умовах сучасної економіки – це найважливіший фактор успішної роботи будь якого готелю. З метою вдосконалення маркетингової діяльності готельного комплексу було запропоновано проведення рекламної компанії, яка містить у собі:

- проведення рекламних заходів;
- створення фірмового стилю.

Для проведення рекламних заходів були обрані найбільше ефективні види реклами, а також були розраховані витрати на їх втілення

- реклама на телебаченні;
- інтернет-реклама;
- удосконалення сайту;
- друкована реклама;
- реклама на радіо.

Так само були розраховані витрати на впровадження фірмового стилю, який містить у собі розроблення:

- логотипа;
- візитки;
- конверта;
- сувенірної продукції;
- фірмового бланкув;
- фірмового кольору;
- форми працівників;

Тому, щоб залучати нових клієнтів і втримувати постійних, займати вигідні конкурентні позиції на ринку готельних послуг, а так само отримувати прибуток у повному обсязі, виникає необхідність у проведенні рекламної компанії.

Сформовані методичні принципи по розвитку організаційної культури підприємництва, спрямованої на розвиток компетенцій кадрового потенціалу готельного комплексу, що дозволяє досягнути ключових факторів успіху в створенні готельних послуг, таких як: зниження собівартості створення

готельної послуги, зниження фактору сезонності, варіативність і гнучкість готельного продукту залежно від потреб. В якості одного з основних документів регламентації бізнес-процесів ТОВ “Готельний комплекс” Глобус” пропонуємо використовувати так звані інформаційні карти (специфікації) процесів. Під інформаційною картою процесу розуміється документ, що містить інформацію про основні його атрибути: входи та виходи, постачальників і споживачів, вимоги до входів і виходів, основні стадії й етапи процесу та документи, що їх регламентують, необхідні ресурси, вимірювані характеристики якості і їх цільові значення, заходи щодо поліпшення процесу та заплановані коригувальні дії тощо. При цьому інформаційна карта є не тільки документом, що регламентує процес, але також документом планування та покращення даного процесу. У роботі як приклад розроблена інформаційна карта основного процесу готелю – “Циклу обслуговування гостей”, а також приводиться графічний опис по методиці функціонального моделювання бізнес-процесів IDEF0 за допомогою програмного пакета Vpwin (All Fusions Process Modeler). Управління якістю процесів готельного обслуговування може базуватися тільки на ефективній системі вимірів моніторингу й аналізу даних.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
4. Біловодська О. А, Кириченко Т. В. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів на промисловому підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 51 (05). С. 115-120.
5. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності. Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
6. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
7. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
8. Головчук Н. Є., Сорока С. Р., Гарматюк О. О. Окреслення ролі виробничих ресурсів в економічному розвитку вітчизняних підприємств. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“, 28 березня 2019 року. Т. : ПП Паляниця В.А., 2019. С. 25-26.
9. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
10. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
11. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного

потенціалу підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.

12. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.

13. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. № 11, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

14. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(2). С. 83-89.

15. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки, 2014. № 5 (155). С. 321-327.

16. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 154-158.

17. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230.

18. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Х.: Вид. дім “ІНЖЕК”, 2013. 144 с.

19. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. “Економічна”. 2014. № 4. С. 257-263.

20. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2010. № 690. С. 59-65.

21. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики,

тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

22. Карп В.М., Гарматюк О. О. Людський ресурс: новітність у сучасних підходах. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 6-7 грудня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 338-339. (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

23. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.

24. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126-130.

25. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.

26. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1(91). С. 136-142.

27. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтернаука. 2017. № 1 (23). С. 97–101.

28. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

29. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.

30. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2013. 137 с.

31. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.
32. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.
33. Русіна Ю. О., Полозук Ю. В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. Міжнародний науковий журнал "International scientific journal". 2015. № 2. С. 91–94
34. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.
35. Савченко В.Ф., Стойка С.О. Роль держави у розвитку туристичної індустрії України. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. №1 (17). С. 9–15.
36. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29(1). С. 123-126.
37. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.
38. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. №3
39. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: колективна монографія / Б.А. Оксентюк [та ін.] ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2024. С. 73-87.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "ГЛОБУС"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за ЄДРПОУ	42901118		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	UA61040070110020126		
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	2	за КВЕД	55.10		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Степана Будного, буд. 18, с. ПЕТРИКІВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47720, Україна				518080

1. Баланс на
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	2 301,4	1 815,7
первісна вартість	1011	2 428,3	2 301,4
знос	1012	(126,9)	(485,7)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 301,4	1 815,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	584,1	567,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	39,0	11,2
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	623,1	579,0
Баланс	1300	2 924,5	2 394,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	3 643,1	3 579,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(722,7)	(1 187,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 920,4	2 391,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	4,1	3,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	4,1	3,0
Баланс	1900	2 924,5	2 394,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	291,0	515,4
Інші доходи	2160	-	12,0
Разом доходи (2000 +2160)	2280	291,0	527,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(723,8)	(381,7)
Інші витрати	2165	(32,0)	(271,2)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(755,8)	(652,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(464,8)	(125,5)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(464,8)	(125,5)

Керівник

(підпис)

ПОПАДИН БОРИС БОРИСОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

ЗВІТ
ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ КОЛЕКТИВНОГО ЗАСОБУ РОЗМІЩЕННЯ
ЗА 2022 РІК

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб - територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1 - КЗР
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
12 травня 2022 р. № 86
(зі змінами, внесеними
наказом Держстату
від 10 листопада 2022 р. № 279)

Респондент:

Найменування: **ТОВ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "ГЛОБУС"**

Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця Степана Будного, буд. 18, с. ПЕТРИКІВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН,
ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47720, Україна

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: **ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА СЕЛИЩНА ТГ**

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вул. Степана Будного, буд. 18, с. ПЕТРИКІВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47720, Україна

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: **ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА СЕЛИЩНА ТГ**

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за юридичною адресою

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 0 0 0 7 9 0 9 1

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

☐

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ I. Загальні відомості про КЗР

	№ рядка	
А	Б	1
1. Зазначте тип КЗР (необхідно позначити V)		
Готелі та аналогічні засоби розміщення (готель, мотель)	01	☐ V ☐
Засоби розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання (хостел, будинок відпочинку, пансіонат відпочинку, база відпочинку, туристська база, гірський притулок)	02	☐
Кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів	03	☐ ☐
2. Чи є у КЗР спеціально обладнані номери (кімнати) для осіб з інвалідністю (уключаючи осіб з інвалідністю на візках) (необхідно позначити V)?		
так	27	☐ ☐
ні	28	☐ V ☐
3. Кількість днів, протягом яких КЗР фактично надавав місця для ночівлі	30-1	365

Розділ II. Місткість і номерний фонд КЗР

	№ рядка	
А	Б	1
Кількість місць, од	31	18
Кількість номерів, од (для заповнення готелями та аналогічними засобами розміщення)	32	10

Розділ III. Відомості про осіб, що перебували у КЗР

	№ рядка	Кількість осіб, що перебували у закладі	Кількість ночівель, од
А	Б	1	2
Усього	39	306	1 081
Із них іноземці	41	-	-

Розділ IV. Розподіл іноземців, за країнами, з яких вони прибули
(відповідно до Переліку кодів країн світу для статистичних цілей)

Назва країни	Код країни	Кількість іноземців, що перебували у КЗР, осіб	Кількість ночівель іноземців, од
А	Б	1	2

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

БОРИС ПОПАДИН
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

телефон: 0978343895

електронна пошта: globushoteltr@gmail.com

Анкета

“Оцінювання організаційної культури готельного підприємства”

Шановні співробітники!

Пропонуємо Вам ознайомитися з наступними питаннями, що характеризують відносини у Вашій організації. Для відповіді на кожне питання запропоновано 4 варіанта відповіді. Будь ласка, розподіліть бали 100-бального оцінювання між цими чотирма варіантами відповіді у кожному питанні у тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашій організації. Найбільша кількість балів дайте тій відповіді, яка більше інших нагадує Вашу організацію.

Приклад 1: якщо при відповіді на перше запитання Ви вважаєте, що відповідь А дуже нагадує Вашу організацію, відповіді В і С у чомусь для неї однаково характерні, тоді як відповідь D чи ледь взагалі властива Вашої організації, то дайте 55 балів відповіді А, по 20 балів відповідям В і С, і тільки 5 балів – відповіді D.

Обов’язково переконаєтеся у тому, що при відповіді на кожне запитання сума проставлених Вами балів становить 100.

	Характеристика відносин організації	Оцінювання
Запитання 1. Характеристики керівника		
А	Керівник – наставник, він прагне допомогти, навчити, завжди у діалозі з підлеглими, прислухається до них, радиться з ними	
В	Керівник – новатор, орієнтований на експерименти та постійне впровадження інновацій	
С	Керівник – раціонально думаючий координатор	
Д	Керівник – твердий доглядач, агресивно вимагає виконання його розпоряджень, орієнтований на підвищення доходів і рентабельності	
Разом:		100
Запитання 2. Особливості роботи керівництва з персоналом		
А	В організації заохочується колективна робота	
В	В організації заохочується індивідуальна творчість	
С	Організація характерна вимогливістю керівництва відносно ретельності працівників	
Д	В організації заохочується конкуренція між працівниками	
Разом:		100
Запитання 3. Ділові відносини між працівниками		
А	Працівники організації перебувають у постійному співробітництві – групове обговорення проблем, участь співробітників у прийнятті рішень	

B	В організації переважає одноособове прийняття рішень	
C	Відносини в організації характеризуються формальними межами (посадовим положенням)	
D	Співробітники конкурують між собою	
Разом:		100
Запитання 4 Відносини з організаціями-партнерами (зовнішнє середовище)		
A	Інші організації (зовнішнє середовище) розглядаються, як партнери по досягненню спільних успіхів, ведеться активна спільна робота з ними, постійне співробітництво	
B	Зовнішні організації розглядаються, як партнери з метою подальшої вигоди для організації. Робота ведеться періодично у момент виникнення потреби.	
C	Зовнішні організації не сприймаються ніяк. Взаємодія з ними відбувається у межах офіційних правил і формальних процедур.	
D	Зовнішнє оточення розглядається, як вороже конкурентне середовище. В організації заохочується “шпигунство” за конкурентами з метою завоювання лідерства на ринку.	
Разом:		100
Запитання 5. Відносини між співробітниками		
A	Відносини співробітників характеризуються взаємною довірою, обміном досвідом, дружнім, творчим спілкуванням	
B	В організації виникають несистематичні, епізодичні довірчі, дружні відносини	
C	Відносини між працівниками офіційні, відсутнє неформальне спілкування	
D	Відносини між працівниками виникають у процесі вирішення завдання тільки між учасниками цього процесу	
Разом:		100