

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ (підпис)  
Доценко В.Ф.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

«До захисту допущено»  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ (підпис)  
Антоненко І.Я.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності: \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: \_\_\_\_\_ Туризм \_\_\_\_\_

на тему: «Професійна етика персоналу підприємства сфери гостинності та шляхи її удосконалення» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-11 Колісник Анатолій А.натолійович  
(прізвище та ініціали)

Керівник: Антоненко Ірина Ярославівна \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент: Шаран Л.О. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_

Антоненко І. Я.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Колісник Анатолій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. 1. Тема роботи «Професійна етика персоналу підприємства сфери гостинності та шляхи її удосконалення»

керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н, професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

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

1. Теоретичні відомості про професійну етику персоналу сфери гостинності;

2. Дослідження організації управління персоналом в готелі «Інтерконтиненталь Київ», м. Київ;

3. Особливості професійної етики персоналу підприємства сфери гостинності в сучасному світі та шляхи її удосконалення;

4. Впровадження сучасних інформаційних технологій в готель «Інтерконтиненталь».

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків - 11; таблиць - 17;

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
II	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
III	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
IV	Антоненко І.Я. проф. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Колісник А.А.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Антоненко І.Я.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**  
**КОЛІСНИКА АНАТОЛІЯ АНАТОЛІЙОВИЧА**  
**НА ТЕМУ:**  
**«ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ**  
**ГОСТИННОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Дипломна робота складається зі 106 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 11, таблиць - 17, джерел використаної літератури - 38

*Об'єкт дослідження:* основні принципи професійної етики готелю «INTERCONTINENTAL»;

*Предмет дослідження:* шляхи удосконалення і підвищення рівня професійної етики на підприємстві готельного господарства «INTERCONTINENTAL».

*Метою* дипломної роботи є дослідження проблеми професійної етики в готельному господарстві а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня в сучасних умовах

У I розділі розглянуто теоретичні відомості про професійну етику персоналу сфери гостинності

У II розділі проведено дослідження організації управління персоналом в готелі «ІНТЕРКОНТИНЕНТАЛЬ КИЇВ», м. КИЇВ

У III розділі досліджено особливості професійної етики персоналу підприємства сфери гостинності в сучасному світі та шляхи її удосконалення У IV розділі розглянуто впровадження сучасних інформаційних технологій в готелі «INTERCONTINENTAL»

**Ключові слова:** професійна етика готельного підприємства, стрес на роботі, професійна етика в сучасних умовах

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПРОФЕСІЙНУ ЕТИКУ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	
1.1. Загальні терміни та визначення поняття «професійна етика»	8
1.2 Міжнародний етикет обслуговування	12
1.3 Професійна етика у готельно-ресторанному бізнесі	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «ІНТЕРКОНТИНЕНТАЛЬ КИЇВ», м. КИЇВ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Інтерконтиненталь Київ»	35
2.2. Оцінка готелю «Інтерконтиненталь Київ» щодо професійних властивостей персоналу	45
2.3. 2.3. Діагностика HR - менеджменту в готелі «Інтерконтиненталь Київ»	59
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	
3. 1 Особливий зміст професійної етики на підприємствах сфери гостинності в даний час	69
3.2 Розробка пропозицій щодо урахування специфіки професійної етики в сучасних умовах.	76
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів підвищення рівня професійної етики колективу готелю	85
Висновки до Розділ 3	90
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬ «INTERCONTINENTAL»	
4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення в готелі	91
4.2. Аналіз інтернет – контенту в готелі	93
4.3. Пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення в готелі	96
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

## ВСТУП

Зв'язок етики з життєвою практикою безпосередньо простежується у сфері професійної етики і це дає систему моральних вимог до професійної діяльності працівників сфери обслуговування. Проблеми етики бізнесу мають так само давню історію, як і підприємництво. Проте особливої гостроти вони набули у наш час, коли ринок надання готельних і ресторанних послуг дуже змінився, конкуренція набуває найбільш жорстоких рис. Зараз в усьому світі питання етики ділових відносин широко досліджуються і служать предметом наукових дискусій ще й форумів, вивчаються у багатьох вищих і середніх навчальних закладах, які забезпечують підготовку кадрів на ринку праці у сфері сервісу. Етика сервісу являє собою систему еталонних трудових норм, високих духовних цінностей і етики поведіння, принципи якої погоджуються як з національними традиціями країни, так і з сучасними вимогами світових стандартів, і свідчить про якісне обслуговування споживачів. Однією з видів професійної етики є етика ділових відносин. Ставлення до праці і професіоналізм є важливими характеристиками моральності особистості. Вони мають першорядне значення в особистісної характеристики індивіда, але на різних етапах історичного розвитку їх зміст і оцінка суттєво різнилися. У результаті з'явилися суб'єктивні умови для прояву некоректності у поведінці персоналу контактної зони сфери обслуговування. В очах споживача працівник контактної зони є тією людиною, яка несе всю відповідальність як за якість обслуговування, так і за інші сторони діяльності підприємства, часто не пов'язані із службовими обов'язками.

*Актуальність теми* пов'язана з тим, що підвищення рівня стресу, який відчувається зараз в суспільстві у зв'язку з епідемією Covid-19 впливає на емоційний стан співробітників будь-якого готельного господарства і в перспективі може впливати на зниження рівня професійної етики.

*Метою* дипломної роботи є дослідження проблеми професійної етики в готельному господарстві а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня в сучасних умовах

Завданнями для даної роботи є:

- визначити поняття професійної етики;

- визначити основні особливості професійної етики в роботі персоналу готелю;
- розглянути специфіку змін в суспільстві, що впливають на рівень професійної етики;
- провести дослідження і аналіз фінансово-економічного стану готельного підприємства «INTERCONTINENTAL»;
- дослідити основні принципи щодо професійної етики в готелі «INTERCONTINENTAL»;
- розробити пропозиції щодо підвищення рівня професійної етики в готелі «INTERCONTINENTAL»;
- дослідити особливості інформаційних технологій, що використовуються в готелі «INTERCONTINENTAL».

*Об'єкт дослідження:* основні принципи професійної етики готелю «INTERCONTINENTAL»;

*Предмет дослідження:* шляхи удосконалення і підвищення рівня професійної етики на підприємстві готельного господарства «INTERCONTINENTAL».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці пропозицій і рекомендацій щодо участі колективу готелю у ряді різноманітних тренінгів, які сприяють підвищенню рівня професійної етики в готелі «INTERCONTINENTAL».

В дипломній роботі використовувались статистичні методи, метод фінансово-економічного аналізу, аналізу інтернет-контенту.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, матеріали Держкомстату України, Головного управління статистики в Україні, офіційні публікації із питань професійної етики.

Структура дипломної роботи: займає 122 сторінки друкованого тексту, 22 таблиці, 32 рисунків, 3 додатків, 47 джерел використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПРОФЕСІЙНУ ЕТИКУ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Загальні терміни та визначення поняття «професійна етика»

Професійна етика – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку. Моральні відносини людей у трудовій сфері регулює професійна етика. Суспільство може нормально функціонувати і розвиватися тільки в результаті безперервного процесу виробництва матеріальних і духовних цінностей. Специфіка норм моралі в тому, що її приписи мають загальнолюдський характер, їх знання необхідне в різних ситуаціях спілкування людей. Змістом професійної етики є кодекси поведінки, які є певними регламентуючими типами моральних взаємин між людьми і способами обґрунтування даних кодексів. Професійна етика вивчає: – відносини трудових колективів і кожного фахівця окремо; – моральні якості особистості фахівця, які забезпечують найкраще виконання професійного призначення; – взаємини усередині професійних колективів і специфічні моральні норми, властиві для даної професії; – особливості професійного виховання[3].

З'ясувати походження професійної етики – це простежити взаємозв'язок моральних вимог з поділом суспільної праці і виникненням професії. На ці питання багато років тому звертали увагу Аристотель, потім Кант, Дюркгейм. Вони говорили про взаємозв'язок поділу суспільної праці з моральними принципами суспільства. Вперше матеріалістичне обґрунтування цих проблем дали К. Маркс і Ф. Енгельс. Виникнення перших професійно-етичних кодексів відноситься до періоду ремісничого поділу праці в умовах становлення середньовічних цехів у XI–XII ст. Саме тоді вперше констатують наявність у цехових статутах ряду моральних вимог стосовно професії, характеру праці, співучасникам по праці. Однак ряд професій, що мають життєво важливе значення для всіх членів суспільства, виникли в далекій давнині, і тому такі професійноетичні кодекси, як Клятва Гіппократа, моральні встановлення жреців, що виконували судові функції, відомі набагато раніше[6].

Поява професійної етики в часі передувало створенню наукових етичних навчань, теорій про неї. Повсякденний досвід, необхідність у регулюванні взаємин людей тієї чи іншої професії приводили до усвідомлення й оформленню визначених вимог професійної етики.

Професійна етика, виникнувши як прояв повсякденної моральної свідомості, потім вже розвивалася на основі узагальненої практики поведження представників кожної професійної групи. Ці узагальнення містилися як у писаних, так і в неписаних кодексах поведження, так і у формі теоретичних висновків. Таким чином, це свідчить про перехід від повсякденної свідомості до теоретичної свідомості в сфері професійної моралі. Велику роль у становленні і засвоєнні норм професійної етики грає суспільна думка. Норми професійної моралі не відразу стають загально визнаними, це буває пов'язано з боротьбою думок. Взаємозв'язок професійної етики і суспільної свідомості існує й у формі традиції. Різні види професійної етики мають свої традиції, що свідчить про наявність наступності основних етичних норм, вироблених представниками тієї чи іншої професії протягом сторіч[7].

Професіоналізм і ставлення до праці є важливими характеристиками моральності особистості. Вони мають першорядне значення особистісній характеристиці індивіда, але на різних етапах історичного розвитку їх зміст і оцінка суттєво різнилися. У сучасному суспільстві вони визначалися соціальною нерівністю видів праці, протилежністю розумової та фізичної праці, наявністю привілейованих і непривілейованих професій. Просто до деяких видів професійної діяльності суспільство виявляє підвищені моральні вимоги. В основному це такі професійні сфери, в яких сам процес праці вимагає узгодженості дій усіх його учасників. Ще приділяється особлива увага моральним якостям працівників тієї сфери, які пов'язані з правом розпоряджатися життям людей, тут мова йде не тільки про рівень моральності, але і в першу чергу про належне виконання своїх професійних обов'язків (це професії зі сфер послуг, транспорту, управління, охорони здоров'я, виховання, харчування). Трудова діяльність людей цих професій, більш ніж будь-яких

інших, не піддається попередньої регламентації, не вміщується в рамках службових інструкцій. Вона по своїй суті є творчою. Головною сферою прояву людиною своїх ділових та особистісних якостей є трудовий колектив. У трудовій моралі виділяється професійна етика. Вона визначає етичні принципи і норми поведінки людей у рамках конкретного виду трудової діяльності. У зв'язку з цим актуальною проблемою професійної етики є забезпечення високих моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу[10].

У виробничому колективі існує складна система механізмів регулювання поведінки людей. Вживаються діяльні заходи щодо поліпшення правових механізмів регулювання вчинків людей у виробничих умовах. У сучасному суспільстві особистісні якості індивіда починаються з його ділової характеристики, ставлення до праці, рівня професійної придатності. Все це визначає виняткову актуальність питань, що становлять зміст професійної етики (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Загальні принципи корпоративної етики

Сьогодні, коли має місце випереджальний розвиток технічних аспектів і відставання культурного, дуже важливо зрозуміти, що для стабілізації суспільства необхідні етичні знання. Слово «етика» (грецьке *ethical*, від *ethos* – звичай, норів, характер) зазвичай вживається у двох сенсах. З одного боку етика – це область знання, наукова дисципліна, вивчає мораль, моральність, їх виникнення, динаміку, чинники та зміни. З іншого боку, під етикою розуміється сама сукупність моральних правил у тій чи іншій сфері поведінки людини чи організації. Як позначення особливої області знання цей термін запустив у вжиток Аристотель. Поняттям «етос» позначають узгоджені правил і зразки життєвого поведінки, уклад, стиль життя будь-якого людські спільноти (стану, професійної групи, соціального шару, покоління тощо) і навіть орієнтацію будь-якої культури, прийняту у ній ієрархію цінностей. Безпосередній зв'язок етики з життєвою практикою добре простежується у сфері, так званої професійної етики, що дає систему моральних вимог до професійної діяльності. Однією з видів професійної етики є етика ділових відносин. Вона порівняно пізня з урахуванням загальної трудовий моралі. Натомість, основне місце у етики ділових відносин займає етика бізнесу (підприємництва). Вона містить у собі етику менеджменту (управлінську етику), етику ділового спілкування, етику поведінки та ін.[8].

Існує два основних погляди на співвідношення загальнолюдських етичних принципів, і етики бізнесу: 1) правила звичайної моралі до бізнесу не ставляться, або залежать меншою мірою. Ця думка відповідає концепції з так званого етичного релятивізму, за якою кожній референтній групі (тобто, групі людей, на думку яких про свою поведінку, орієнтується даний суб'єкт) характерні свої особливі етичні норми; 2) етика бізнесу полягає в загальних універсальних етичних нормах (бути чесним, не зашкодити, дотримуватися даного слова тощо), які конкретизуються з урахуванням специфічної соціальної ролі бізнесу у суспільстві. Теоретично правильнішою вважається друга думка. Система і правила, затверджені зараз у світовому бізнесі, не виникли в готовому вигляді. Вона складалася протягом тривалого історичного періоду, з розвитком цивілізації, з урахуванням ненавмисного прямування людей певним традиціям

та звичаям. Первинні основи професійної етики було закладено під час розквіту античних цивілізацій[1].

У процесі праці між людьми складаються певні моральні відносини. У них є ряд елементів, притаманних усім видам професійної етики. По-перше, це відношення до суспільної праці, до учасників трудового процесу. По-друге, це ті моральні відносини, які виникають в області безпосереднього зіткнення інтересів професійних груп один з одним і суспільством. Професійна етика не є наслідком нерівності у ступені моральності різних професійних груп. Проблеми етики бізнесу мають так само давню історію, як і підприємництво. Проте особливої гостроти вони набули у наш час, коли ринок дуже змінився, з жорстокої стала найжорсткішою конкуренція. Зараз в усьому світі питання етики ділових відносин широко досліджуються, і служать предметом наукових дискусій ще й форумів, вивчаються у багатьох вищих і середніх навчальних закладів, які забезпечують підготовку кадрів на ринку праці. Р. Форд вважав, що щастя і добробут добуваються лише чесною роботою[3].

## **1.2 Міжнародний етикет обслуговування**

Основні правила етикету є універсальними, тобто правила ввічливості використовуються не тільки у себе вдома, але і прийняті в міжнародному спілкуванні. Часом трапляється й так, що добре вихована людина потрапляє в скрутне становище. Як правило, це відбувається, коли необхідно знання міжнародного етикету. Кожен представник своєї держави є носієм політичних поглядів своєї країни, релігійних переконань, обрядів і національних традицій, укладу життя, психології та культури. Спілкування з представниками інших країн вимагає не тільки знання іноземних мов, але і вміння вести себе тактовно, природно й гідно, а також попереднього вивчення особливостей національного характеру, специфіки їх способу життя, манери поведінки, Подібні знання не приходять самі по собі. Школу міжнародного етикету слід вивчати. Міжнародний етикет – дуже складне поєднання національних традицій і звичаїв

народів. Іноземний гість завжди повинен виявляти увагу до господарів країни, інтерес до національної культури і повагу до звичаям[16].

#### Англія

Англійські традиції наказують стриманість у бесіді. Іноземцеві з першого погляду може здатися, що англійська бесіда беззмістовна і повільна. Але це в корені не так. Англієць уникає розкриватися в бесіді, задавати такі питання, які зачіпають приватне життя співрозмовника. Сформовані правила поведінки не допускають, щоб людина висловлював свої думки прямо, тому в розмові прийнято висловлюватися натяками і недомовками, завжди використовується підтекст. В Англії дуже важлива манера триматися за столом. З цього треба дотримуватися основних правил етикету. Ніколи не кладуть руки на стіл, а тримають їх на колінах. Столові прибори не знімаються з тарілок, оскільки підставки для ножів в Англії не передбачені. Столові прибори не перекладають з однієї руки в іншу, ніж весь час знаходиться в правій руці, виделка – в лівій, вістря звернене до тарілки. Так як різні овочі подаються одночасно з м'ясними стравами, то необхідно за допомогою ножа накладати на виделку маленький шматочок м'яса, а на нього трохи овочів. За столом, якщо присутніх більше двох персон, не дозволяється вести окремі розмови. Проголошувати тости та цокатися тут не прийнято. Всі повинні слухати того, хто говорить і, при необхідності, підтримувати бесіду. Слід уникати зайвої жестикуляції. Щодо поведінки за столом, то тарілки прибираються стюардом тільки після того, як ніж і виделка покладені паралельно один одному. Палити за столом можна тільки після тосту «за Королеву» і з дозволу господині (або господаря). Зазвичай палять за кавою[16].

#### Франція

У Франції особливо цінується ораторське мистецтво. Співрозмовник повинен не тільки володіти мистецтвом красномовства, але бути ще й тонким психологом. Француз ніколи з ходу не викладе свою проблему. Він довго і витіювато буде підводити співрозмовника до потрібної теми і, як правило, тільки в наприкінці обіду або вечері він почне говорити про неї. Французи дуже

іронічні. Але їдкі репліки співрозмовника не повинні ображати вас, так як насмішка для француза – своєрідна реакція самозахисту, тому що він сам страшенно боїться стати джерелом насмішок. Ця нація цінує чесну працю. На ризиковані фінансові операції мало хто піде. Французи цінують ввічливість, особисту свободу, дотримуються субординацію. Панібратство, особливо після короткого знайомства, сприймається як поганий тон. Зазвичай контакти встановлюються за столом. Не варто критикувати їжу, а особливо вино. У французькій діловій практиці переговори прийнято призначати на 11-й годині ранку. Під час перерви учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаються своєю кухнею, тому рекомендується захоплюватись стравами і напоями, якими вас пригощають. У зв'язку з цим не варто додавати за своїм смаком сіль або прянощі, а також залишати страви на тарілці. Про справи починають говорити після того, як подається кави. У Франції надають великого значення освіті, тому на візитній картці слід вказати, який ВНЗ ви закінчили, особливо якщо він має хорошу репутацію. Французи, як уже зазначалося, не відрізняються пунктуальністю. До того ж, на прийомах вони дотримуються правила: чим вище становище, яке займає в суспільстві людина, тим пізніше він приходить. Французи вважають за краще розмови на близькій відстані.

Німеччина. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пане президенте, пане міністре тощо.) [16]. Якщо титул співрозмовника вам невідомий, звичайне звернення «Herr Doctor». Слово «доктор» не зарезервоване, як у нас, тільки для медиків, а вживається в будь-якому випадку при вказівці спеціальності або професії. До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, «Frau Doctor»). Можна використовувати також звернення «Gnadige Frau» («милостива пані»), «dige Frau» («милостива пані»). Якщо з німецького боку надійшла пропозиція разом пообідати в ресторані, гості повинні знати, що і запрошені і запрошують оплачують кожен свій рахунок. За столом слід пити тільки тоді, коли господар виголосить традиційний тост. Перед тим як випити, піднімають келих і цокаються з господарем. У ресторані вітають тих, хто знаходиться поруч, навіть

незнайомих, виразом «Mahlzeit», приблизно означає «Приємного апетиту». Німці не люблять, коли гості запізнюються, і самі не запізнюються. За столом, у дружній обстановці, вони можуть співати. На відміну від французів, які просто піднімають келихи, німці цокаються. У ресторані вітаються навіть з незнайомими, а до офіціантів звертаються з повагою. При виборі нейтральної теми для розмови слід враховувати, що німці люблять три речі – музику, квіти, тварин.

### Італія

Італійці експресивні, розумні, кметливі, ввічливі, але у той же час запальні та мстиві. Італійці «фонтанують» енергією, відкрито виказують свої почуття, тому стриманість може сприйнятися як лицемірство. Італійці – народ не дуже організований і пунктуальний, тому на зустріч можуть спізнитися. Ділові зустрічі повинні проходити на рівних, тобто щоб представники обох фірм займали рівне становище в діловому світі або суспільстві. Італійці-бізнесмени не затягують вирішення організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти зв'язків. Їжа у них – предмет культу. За столом можуть вестися і серйозні переговори. Обід іноді триває 2-3 години. Міцні напої п'ють тут рідко. Однак без місцевого вина не проходить жоден обід. Вимовляти довгі тости в Італії не прийнято. Перед тим, як осушити келихи, вимовляють «чин-чин». За столом не цокаються.

### Іспанія

Церемонія знайомства у іспанців традиційна – рукостискання і обмін візитними картками. Іспанці-бізнесмени віддані своїй роботі. Вони старанні, але якщо від них залежить якась частина роботи, яку потрібно виконати самостійно, вони будуть затягувати її виконання до останнього. Якщо належить ділова зустріч з іспанцем, не варто поспішати. Схильність іспанців спізнюватися на зустрічі відома багатьом, тому можна запізнитися хвилин на 15. В Іспанії не прийнято наносити візит до післяобідньої час, так як це час фієсти. Потрібно мати на увазі, що в Іспанії снідають о 14 годині, а обідають в 22 годині. За столом не прийнято розмовляти про кориду, політику і торкатися теми особистого

життя. Якщо прозвучало запрошення на сніданок – не слід його приймати, так як це лише акт ввічливості і є простою формальністю. Якщо запрошення повторюють – від нього відмовляються. Тільки після третього разу можна прийняти запрошення, так як на цей раз вони буде щирим, а не просто жестом ввічливості.

## США

Американцям властиві такі риси характеру як незалежність, самостійність, вміння змагатися і вигравати. Під час ведення переговорів вони наполегливі, жорстко відстоюють свої позиції і інтереси. При цьому вони можуть нав'язувати свої правила гри. В Америці прийнято:

- Рукоштовування при вітанні або прощанні триває 3 – 5 секунд; необхідно пам'ятати, що дивитися в очі у цей момент означає показати свою зацікавленість, щирість і довіру. А усмішка – знак дружельюбності.
- Візитними картками обмінюються під час представлення один одному або коли один з партнерів йде.
- Ділові зустрічі можуть проходити під час сніданку, обіду або вечері - все залежить від терміновості.
- Подарунок на діловій зустрічі може бути розцінений як хабар, тому доречніше буде подарувати красиво підписану листівку.

Азіатські країни і Латинська Америка. Сучасний етикет успадковує звичаї і традиції поведінки всіх народів. Відвідування інших країн, спілкування з іноземцями дозволяє поповнювати особистий культурний багаж, коригувати свою культуру поведінки, «вбирати» а себе все найкраще, що є в інших народів. Таким чином, кожна людина може безпосередньо брати участь у подальшому розвитку культури спілкування сучасного суспільства.

## Тайланд

У Тайланді не прийнято класти їжу до рота виделкою. Якщо їсте страву з рисом, треба використовувати виделку тільки для того, щоб накладати з її допомогою їжу на ложку. Є кілька винятків: деякі страви північного і північносхідного Таїланду зазвичай їдять руками – їх легко визначити, якщо рис

у страві буде в'язким і липким. Крім того, окремі страви, які є складовою частиною страви з рисом, можна їсти виделкою. Найжахливіша річ, якщо їсти традиційну страву з рисом – це використовувати палички. Це незручно в кращому випадку і некультурно в гіршому.

### Японія

У Японії в перервах між прийняттям їжі, необхідно класти палички складеними разом прямо перед собою, паралельно краю столу, і ніяк інакше. Якщо на столі є підставка для паличок, використовуйте її. Встромляти палички в рис, це навіть гірше, ніж просто неправильно їх покласти.

### Середній Схід

Індія. Перебуваючи на середньому сході, в Індії та в деяких частини Африки, не можна їсти лівою рукою. У Південній Індії під час при їжі не слід навіть доторкатися до тарілки лівою рукою. Це пов'язано з тим, що ліва рука асоціюється з справляння потреби, тому вона вважається «брудною». Насправді, лівою рукою не варто навіть показувати або передавати важливі документи. Ви лівша? Тоді ви можете використовувати ліву руку, але при цьому «забудьте» про праву.

Мексика. У Мексиці ніколи не можна їсти «тако» за допомогою ножа і виделки. Мексиканці вважають, що їсти «тако» за допомогою ножа і виделки це нерозумно, і навіть гірше – так ви будете виглядати снобом, як якщо б наприклад, їли бутерброд з «докторської» за допомогою столового срібла.

Під час застілля у Японії існують свої правила розсадки за столом: Перша офіційна – «сейдза» – людина сидить на п'ятках, випрямивши корпус. Друга, для неофіційних засілля, – «агура» – дозволяє сидіти, схрестивши перед собою ноги. Жінки в позі «агура» не сидять – в неформальній обстановці для них дозволений дещо спрощений варіант «сейдза».

Китай. У Китаї не можна перевертати рибу. Незважаючи на те, що її можна було б перевернути рибу цілком, після того, як покінчено з однією стороною, не можна цього робити, зважаючи на те, якщо застілля відбувається в Китаї, особливо в південних областях і в Гонконзі. Все тому, що по-китайськи фраза

«перевертати рибу» – «дао ю», звучить так само, як слово «невдача». На додаток до цього, перевертати рибу це все одно, що говорити, що човен рибалки перекинеться. Дуже забобонні люди взагалі не чіпають нижню частину, тоді як ті, хто не так забобонний, просто вилучать кістки, щоб дістатися до нижньої частини риби. Після ділової зустрічі вас частіше за все запросять до ресторану, де пригостять яку-небудь екзотичну страву, якщо ви навіть не готові до цього, з'їжте хоч маленький шматочок.

Корея. У Південній Кореї мешканці дуже гостинні і тому влаштовують гостям надзвичайно теплі прийоми. Під час зустрічі з корейським підприємцем обов'язково дайте йому свою візитівку. Звертатися до співрозмовника треба за фахом або прізвищем. Велика увага приділяється питанням етикету. Якщо в Кореї старший за віком запропонує налити напій, піднімати свій стакан двома руками. За аналогією, не можна починати їсти, поки не почне найстарший за столом (і не можна покидати столу, поки цього не зробить він).

#### Мусульманські країни Близького та Середнього Сходу

Арабам подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами. Особливо потрібно бути уважним при перебуванні в арабських країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. При перебуванні на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

Саудівська Аравія. В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення. В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження. Дистанція для спілкування – 20 – 40 см. В Арабських країнах надають перевагу каві без цукру, дуже кріпкий з великою кількістю кардамону. Якщо ви вип'єте чашку кави і віддаєте її господарю, то він знову наляє в неї каву. І так буде продовжуватися, поки ви не вип'єте всю каву з кавника. А коли ви не хочете більше кави то треба погойдати

чашкою з сторони в сторону або перевернути її вверх донцем. Коли перед кавою пропонують прохолодні напої, то це означає що зустріч підійшла до завершення.

Дипломатичний прийом – одна із загальноприйнятих форм зовнішньополітичної діяльності урядів, міністерств закордонних справ, дипломатичних представництв та дипломатів. Прийоми поділяються на денні та вечірні, з розсаджуванням за столом і без розсаджування. До денних належать прийоми тину «бокал шампанського», «бокал вина», сніданки тощо. Дипломатичні прийоми проводять у ресторанах, у приміщеннях державних організацій і представництв. На дипломатичні прийоми запрошують осіб, що займають офіційні посади. Якщо господар і господиня сидять на торцях стола їх обслуговують останніми.

На фуршеті прийнято самообслуговування, можна вимовляти тости. У залі можуть бути кілька стільців або крісел, але їх зазвичай залишають для літніх людей. Перебуваючи на такому прийомі, слід пам'ятати декілька правил:

- підходити до столу слід тільки після запрошення або після того, як до столу пішли інші присутні;
- гості беруть тарілки зі стопки, що стоїть на початку столу, і рухаються вздовж столу в одну сторону (щоб не заважати один одному), накладаючи на свою тарілку частування;
- нечемно знаходитися біля столу з сигаретою яка димить;
- некрасиво накладати на тарілку всі пропоновані страви відразу;
- існує певний порядок частування: покладається спочатку покуштувати рибні блюда;
- риба і м'ясо не повинні бути на одній тарілці;
- слід брати рівно стільки, скільки можна з'їсти;
- закуски перекладають у тарілку загальним приладом, який знаходиться на блюді з даною закускою. Набравши частування, потрібно покласти загальний прилад на місце;
- для десерту і солодких страв необхідно взяти чисті тарілки;
- чоловік може пригостити даму, принісши їй що-небудь з буфету. Дамі неприпустимо пригощати чоловіка. «Фуршет» дуже схожий на «коктейль»: той же час проведення, ті ж умови і правила. Єдина відмінність – меню. На

«коктейлях» подають більше напоїв, ніж закусок. І якщо на «фуршеті» вас можуть побалувати гарячим, то на «коктейлі» – ні. На відміну від фуршету, столи для коктейлів не накривають. У залі розставляють декілька невеликих столиків, на них розкладають сигарети, сірники, попільнички, ставлять паперові серветки в вазочках.

Частування і напої подають офіціанти на тацях. Замість вилок гості користуються спеціальними банкетними шпажками. Закінчують прийом подачею шампанського і кави. Сніданок відбувається між 12-00 та 15-00 годинами. Найбільш поширений початок сніданку від 12-00 до 13-00 години. Меню сніданку складається із однієї – двох страв холодних закусок, однієї гарячої рибної чи однієї гарячої м'ясної страви та десерту. Подавати на сніданок перші страви (супи) не прийнято, але подача їх не буде і помилкою. Перед сніданком гостям пропонують соки, аперитив – горілку, віскі, сухе вино.

Під час такого прийому офіціанти розносять напої та холодні закуски (у вигляді канапе – невеликих бутербродів). Можлива також подача гарячих страв. Прийом тину «а ля фуршет» відбувається у ті ж години, що і «коктейль». Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім. На прийомі тину «коктейль» та «а ля фуршет» гості стоять. В обох випадках з метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву. Урочистість прийому може бути підкреслена і зазначенням у запрошенні особливої форми одягу. Обід вважається найбільш почесним видом прийому.

Як правило, він починається з 19-00 до 21-00 години. Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай.

Кожний прийом потребує ретельної підготовки. Головне – правильно обрати вид прийому з урахуванням мети його проведення, визначити місце проведення, скласти список запрошених, заздалегідь підготувати та розіслати запрошення, скласти меню і план розсадки за столом, якщо йдеться про сніданок, обід чи вечерю. Якщо в країну прибуває з офіційним візитом делегація уряду, то від імені її глави в честь представника, який приймає делегацію, влаштовують сніданок або обід, а дипломатичний представник влаштовує прийом типу «коктейль». Якщо прийом зорганізується в резиденції посла або посольстві, особлива увага надається підготовці приміщень, сервіруванню столів, інструктажу офіціантів, які будуть обслуговувати прийом. Якщо прийом влаштовується поза посольством, то обирається ресторан з гарною кухнею і високою культурою обслуговування.[13]

На прийомі прийнято використовувати посуд високої якості: кришталевий, порцеляновий, срібний. Живі квіти на столах і у вітальні надають приміщенню святковості і комфорту. Інколи квіти підбирають так, щоб вони відповідали кольору національного прапора країни високого гостя. Після закінчення прийому головний гість у супроводі господаря першим залишає прийом. На прийом гостей запрошують письмово. Бланки запрошень виготовляються друкарськими способами, а від руки вписують прізвище особи, яку запрошують, її посаду, зазначають вид прийому, день, годину та місце проведення. Всі ці дані можуть бути надруковані і на машинці, але це вважається менш ввічливим. [21]

При організації прийомів, на яких передбачена розсадка гостей, заздалегідь треба з'ясувати, чи може гість прийняти запрошення. У цьому випадку у правому нижньому куті бланка запрошення проставляють літери RSVP– «прохання відповісти». При запрошенні головного гостя – президента, глави парламенту, прем'єр-міністра, міністра закордонних справ – посол попередньо усно домовляється з ним і тільки після одержання згоди надсилає запрошення. В цьому випадку літери RSVP закреслюються і замість них пишуть р. т.– «для пам'яті». Запрошення прийнято направляти за один-два тижні до прийому. На запрошення, де стоять літери і вони не закреслені, відповідати треба

без затримки. Затримка із відповіддю, а тим більше її відсутність – свідчення неповаги.

Основне правило розсаджування: на найпочесніших місцях сидять найбільш почесні гості. Порухення цього правила може бути розцінене як навмисне нанесення образи престижу гостя та престижу держави, яку він представляє. Існують такі правила розміщення:

1. Найближчі місця до хазяїна і хазяйки вважаються найбільш почесними.
2. Місце з правої руки більш почесне, ніж місце з лівої.
3. Першими з правого і лівого боку від хазяїна мають сидіти жінки, від хазяїна – чоловіки. Потім поряд з жінкою сідає чоловік.
4. Жінка не сидить поряд жінки.
5. Жінка не сидить в кінці стола.
6. Місце напроти хазяїна може бути запропоноване найбільш почесному гостю.
7. Іноземним гостям, які по рангу рівні з гостями-працівниками даного дипломатичного представництва надається пріоритет.
8. Необхідно враховувати знання іноземних мов гостями, що сидять поруч.
9. Якщо гості запрошуються з жінками, то по праву руку хазяйки сідає головний гість, по праву руку хазяїна – жінка головного гостя. На прийомах, в яких беруть участь чоловіки й жінки, треба уникати розташування жінки перед жінкою, краще чергування: жінка – чоловік. Не садять поруч подружжя, жінку не садять у кінці столу. Слід передбачити і те, щоб гості мали можливість спілкуватися без перекладача або запросити перекладачів. Старшинство серед дипломатів визначити неважко. Орієнтир – дипломатичні ранги.[17]

Старшинство дипломатів одного рангу визначається часом перебування в країні. Складніше визначити старшинство серед політичних і громадських діячів, представників ділових кіл, преси. В цьому питанні повніша допомоги 129 протокольна служба країни перебування.

Слід пам'ятати і про те, що дружині привласнюється старшинство чоловіка. Це правило допомагає зробити правильну розсадку на прийомах. У

дипломатичному протоколі склалася практика визначення місць за столом. Друкуються кувертні картки – невеликі білі прямокутники із твердого паперу з написаними від руки або надрукованими на машинці прізвищами учасників прийому. У залі, де збираються гості і подаються напої, на невеличкому столику виставляється план розміщення столів. У відповідності до плану кожне місце за столом означене кувертною карткою. Запрошені на прийом гості знайомляться з планом, знаходять свої місця, уточнюють прізвища сусідів по столу тощо.

Перед входом до зали гостей зустрічає господар прийому з дружиною. Кульмінацією зустрічі є приїзд почесного гостя. Поява господаря з почесним гостем у залі означає офіційний початок прийому. Деякі норми дипломатичного етикету, яких необхідно дотримуватись на дипломатичних прийомах: 1. Перша заповідь дипломата – точність. Дипломат своєчасно прибуває на прийом і перебуває на ньому не довше, ніж потребують правила пристойності. Ухід з прийому через 15 – 20 хвилин після його початку без пояснення причини може розглядатися як недружелюбна демонстрація.[20]

Ні про яке запізнення не може бути мови, якщо прийом з розсадкою (сніданок, обід, вечеря). Гості на такі прийоми з'їжджаються протягом 3-5 хвилин і після невеликої паузи, яка використовується для взаємних привітань і знайомств, запрошуються до столу. Якщо ж обставини примусили гостя трохи затриматись і він приїздить, коли прийом уже почався, йому слід підійти до господині та господаря, викласти без деталей причину свого спізнення, привітати їх, вклонитися присутнім і зайняти місце, яке йому відведене.

На прийом першими приходять молодші співробітники, потім – старші, посол – завершує. Від'їжджають з прийому у зворотному порядку: спочатку старші, потім молодші. Затримуватися на прийомах не рекомендується, оскільки це обтяжливе для господарів.

При приході і залишенні прийому не обов'язково тиснути руку кожному з присутніх. Вітатися чи прощатися за руку треба тільки з господарем та господинею, а всім іншим можна тільки вклонитися.

### 1.3 Професійна етика у готельно-ресторанному бізнесі

Кожний заклад готельно-ресторанного господарства функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні цінності, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Основними нормами поведінки в закладі готельно-ресторанного господарства, які позитивно сприймаються суспільством, є: – законслухняність; – чесність у відносинах з державою, суспільним середовищем, партнерами і громадянами; – відкритість інформації про діяльність (за винятком даних, що становлять комерційну таємницю); – чесна конкурентна боротьба; – турбота про навколишнє середовище. Про дотримання чи недотримання цих норм свідчать засоби, якими користуються заклади готельно-ресторанного господарства для досягнення цілей діяльності.

Якщо представники закладу вдаються, наприклад, до підкупу чиновників з метою отримання вигідних замовлень або пільг, приховують інформацію про можливі негативні наслідки виробленої продукції для споживачів, приховують доходи від оподаткування тощо, це свідчить про її неморальну поведінку. Етична поведінка у закладі готельно-ресторанного господарства – потужний засіб формування його позитивного іміджу. Такі заклади несуть як юридичну так і соціальну відповідальність. У закладах формуються методи менеджменту на підставі вироблення управлінських рішень і таким чином реалізуються функції менеджменту. Кодекс може бути також розроблений для певних функціональних підрозділів, наприклад служби прийому та розміщення готелю, і торкатися лише специфічних для даної служби професійних і етичних проблеми. [27]

Зклади, менеджмент яких розуміє це, розробляють внутрішні кодекси етики, створюють комітети з етики, здійснюють соціальні ревізії, організують відповідні навчання працівників. У кодексах етики визначаються види етичної і неетичної поведінки. Як правило, вони складаються з двох частин. У першій перераховують загальні основи етичної поведінки закладу, у другій –

конкретизуються дії, які з погляду закладу слід вважати неетичними. Кодекси етики є своєрідними внутрішніми нормативними актами, обов'язковими для виконання всіма працівниками організації. Здебільшого вони не передбачають конкретних покарань за порушення етичних норм ведення бізнесу, однак працівник може бути покараний заходами дисциплінарного впливу або отримати громадський осуд. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації (Рис. 1,2).

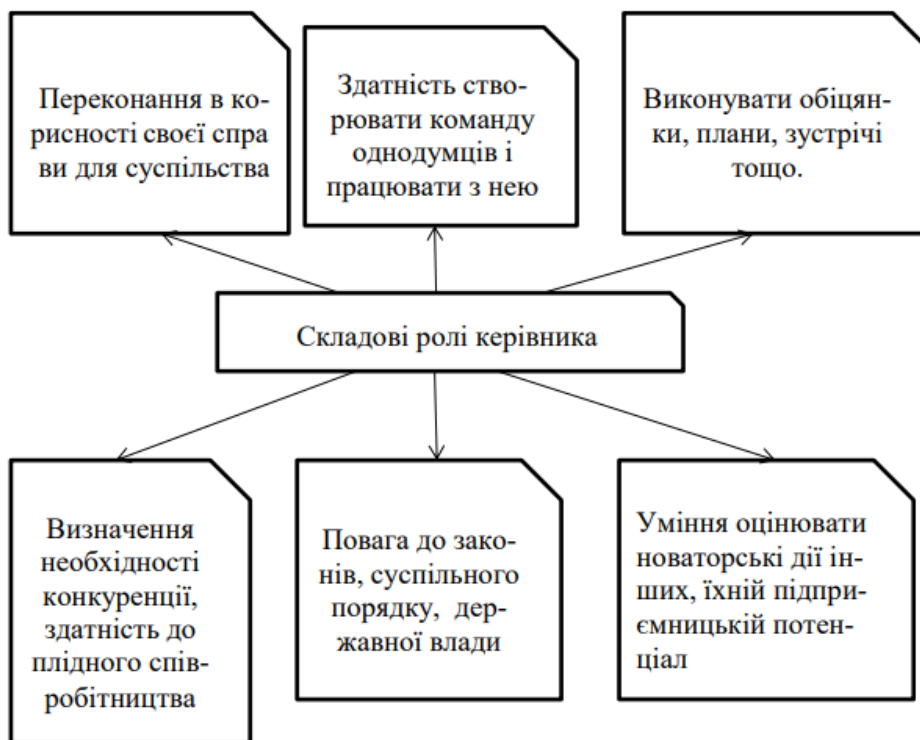


Рис. 1.2 Основні аспекти ролі керівника в готельно-ресторанному бізнесі

Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям тощо.

Такі норми прописуються рішенням комітетів з етики в кожному підприємстві. Комітети з етики, до складу яких входять керівники вищого рівня, функціонують переважно у великих готельно-ресторанних комплексах. Вони розглядають вчинки і діяльність представників своїх підрозділів у разі необхідності дати їм оцінку з позицій етичних норм корпорації. У деяких закладах комітети з етики не створюються, однак запроваджується посада

фахівця з етики бізнесу, якому доручається експертиза дій працівників щодо дотримання ними етичних норм і правил. Соціальні ревізії застосовують для оцінювання і висновків про наслідки реалізації соціальних програм організацією у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Для цього запрошують незалежних фахівців, які на підставі оцінювання результативності соціальних програм роблять висновок про соціальну відповідальність організації.[29]

Дотримання етичних норм бізнесу є характерною ознакою успішної діяльності більшості закладів готельно-ресторанного господарства. Це забезпечує організаціям позитивне сприйняття в суспільстві їх діяльності, а часто й відчутну економічну вигоду. Етичний аспект завжди присутній у повсякденній діяльності фахівця, в його контактах з колегами, підлеглими, вищим керівництвом, представниками зовнішнього середовища.

У даний момент в Україні виявляється необхідність вироблення нового типу професійної моралі, яка відображає ідеологію трудової активності на основі розвитку ринкових відносин. Мова йде насамперед про моральну ідеологію нового середнього класу, що становить переважна більшість робочої сили в економічно розвиненому суспільстві. Мораль будь-якої людини виявляється в її моральних якостях: великодушності, правдивості, скромності, щедрості, віроломності, скупості, зазнайстві тощо. Кожна позитивна якість має свою протилежну (негативну) характеристику і навпаки. В даний час зростає значення професійної етики в регулюванні різних видів трудової діяльності. Це пов'язано з прагненням постійно удосконалювати професійні норми стосовно до змінних суспільних відносин. [23]

Професійна етика суспільства не може представляти абсолютну істину в поведінці людей. Кожне покоління має вирішувати їх знову і знову самостійно. Але нові розробки повинні спиратися на моральний запас, створений попередніми поколіннями. У нашій країні етичні правила закріплені в законодавстві. Фактично всі правові норми є відображенням етичних поглядів, носієм яких в момент прийняття законів був законодавець. Таким чином, в різних законах, у тому числі в цивільному та трудовому законодавствах, є норми, які

мають чітко виражену етичну спрямованість. Крім того, забороняється використання цивільних прав з метою обмеження конкуренції, а також зловживання домінуючим становищем на ринку. Положення цивільного кодексу України про захист честі, гідності і ділової репутації громадян дає право громадянину по суду вимагати спростування ганебних його честь і гідність відомостей, якщо поширив такі відомості не доведе, що вони відповідають дійсності. Цивільний кодекс дає право громадянину захищати не тільки честь і гідність, але і ділову репутацію. [25]

Основними принципами етичної поведінки фахівця в процесі здійснення ним професійної діяльності є: 1. Задоволення потреб та інтересів особи, з якою фахівець контактує. При цьому він має вирішувати лише ті питання, які входять до його компетенції, не робити ніяких помилкових заяв, а за необхідності скерувати людину, з якою контактує, до іншого працівника, в компетенції якого вирішення проблеми. Укладаючи угоду про надання послуг, необхідно чітко домовлятися із партнерами про масштаб і характер послуг, засади їх оплати. Будь-який перегляд цих положень повинен бути попередньо обговорений і погоджений із зацікавленою стороною. Фахівець повинен строго конфіденційно користуватися інформацією про стан справ споживача, не розголошуючи секретів, які стали йому відомі під час контактів, не запрошувати до співпраці і не заохочувати службовців суб'єктів господарювання, з якими він співпрацює. Його поради, рішення й рекомендації мають бути засновані на аналізі реальних фактів, ретельних і безсторонніх судженнях, зрозумілими іншим суб'єктам господарювання. 2. Чесність, незалежність, об'єктивність. Фахівець повинен уникати будь яких дій, ситуацій, які можуть зашкодити виконанню його професійних обов'язків, його чесності. Він завжди має керуватися власною об'єктивною думкою, діяти з урахуванням інтересів своєї організації і зацікавлених осіб, з'ясувати обставини, ділові інтереси, які можуть зашкодити організації або негативно вплинути на об'єктивне ставлення до неї суб'єктів зовнішнього середовища.

Поведінка фахівця повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації і суспільного визнання його професії. Він має постійно підвищувати свій професійний рівень, поважати професійні обов'язки і кваліфікацію осіб, з якими співпрацює. Будь-яка інформація, що виходить від нього і стосується його роботи, повинна бути об'єктивною, достовірною. Він має дбати про свою репутацію і авторитет своєї професії, бути вимогливим до себе і справедливим до своїх партнерів.[27]

Фахівець готельної індустрії (менеджер) повинен підтримувати основні стандарти обслуговування гостей у готелі, а саме: - надавати відвідувачам сервіс на рівні світових стандартів, який сполучує в собі ефективність та людську увагу; - під час особистої бесіди (зустрічі) з відвідувачами менеджер повинен привітати споживачів та вести розмову тільки стоячи; - швидко і чітко реагувати на прохання відвідувачів; - вміти встановлювати особистий контакт з відвідувачем, що надає йому можливість відчувати піклування і увагу до себе; - розуміти та попереджувати бажання та потреби споживача; - проявляти високий рівень професійної майстерності, вміти у будь-яких ситуаціях залишатися холоднокривним і при необхідності заспокоїти відвідувача. Загалом етика фахівця функціонує і розкривається в контексті загальнолюдської моралі, вбираючи в себе особливості професії і середовище, в якому реалізується ця діяльність. У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху.

Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен відчуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Без такого вміння можна просто втратити свій бізнес. У сучасному житті багато послуг мало чим різняться між собою, саме тому часто вирішальним моментом для прийняття рішення споживачем про вибір конкретної послуги, конкретної фірми/компанії може стати (і стає) те, як саме ми ставимося до потенційних і наявних споживачів.[26]

Предметом особливо пильної уваги стають етичні проблеми ділового життя і в Україні. Обов'язковий курс етики викладається не тільки на філософських факультетах, а й для майбутніх фахівців у сфері гостинності. Великі компанії організують курси етики для своїх співробітників. Багато компаній створюють корпоративні етичні кодекси, формулюючи в письмовому вигляді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх працівників. Однак видання етичного кодексу нерідко служить лише поступкою суспільній думці і є як першим, так і останнім кроком у вирішенні етичних проблем.

Моральний рівень керівників є нижчим, ніж представників інших професій. З іншого боку, етика управління – це не тільки теорія, а й практика управлінської діяльності, ті стандарти поведінки, якими керуються керівники в процесі роботи. Суть її, як визначається в навчальній літературі, зводиться до сукупності правил, які дозволяють виразити повагу колегам і співробітникам, сприяти встановленню між керівником і підлеглими атмосфери взаєморозуміння, доброго ставлення один до одного. Моральність як основа етики управління. Мабуть, важко назвати проблеми, які теж давно хвилюють людство, як проблеми моральності. Широке коло людей, виявили інтерес (науковий, ділової, суспільний) до упорядкування людських стосунків. Якщо до прикладу, трактат давньоримського лікаря Голена «Гігієна пристрастей, чи моральна гігієна», дослідження відомого економіста А. Сміта з теорії моральних почуттів, надзвичайно цікавий виклад основ моральності, представлений відомим фізіологом І.І. Мечниковим в «Етюдах про природу людини», можна переконатися, наскільки історично тривалий і налаштований інтерес до моральності людей найрізноманітніших професій і захоплень.

І.І. Мечников писав, що «вирішення завдань людського життя має неминуче повести до більш точного визначення основ моральності. Остання має мати не безпосереднє задоволення, а завершення нормального циклу існування. Щоб досягти цього результату, люди повинні значно більше допомагати одна одній, що вони роблять це тепер». [25]

Отже, суть моральності як реального громадського явища, існування якого пов'язане з першими зусиллями людей жити і продовжує діяти спільно, спочатку стихійно, та був навмисно об'єднуючись, у тому, що вона є життєво необхідною умовою виживання людей, упорядкування їхнього суспільного життя. Така альтернатива породила ряд теоретичних обґрунтувань, за якими моральна людина суворо пристосована до умов довкілля (англійський філософ Спенсер), а природу можна назвати першим вчителем морального початку в людині (П.О. Кропоткіна). Невипадково моральність загально визнано постає як громадське явище.

Моральність як громадська явище теоретично розчленовується меншою мірою на два рівня – відносини і свідомості. Моральність висловлює міру усвідомлення особистістю своєї громадянської відповідальності перед суспільством за свою поведінку, за виконання своїх і реалізацію прав. Характерною тенденцією розвитку демократичного суспільства є зростання у ньому морального початку. У цьому можна зафіксувати ряд закономірностей загального процесу розвитку моральності як вираз об'єктивних потреб демократичного будівництва.

Ефективне керівництво немислимо не повідомляючи господарським керівником такий громадської науки, як етика. У. Кант писав, що етика є трампліном, що дозволяє людям піднятися вище себе, позбутися егоїстичних схильностей і вбачати у реформі інших особистостях теж особистість. У визначенні багато фахівців сходяться у тому, що етика є наука, вивчає і дає науково-теоретичне обґрунтування моральним вчинкам людей, їх моральним взаємовідносинам, моральному свідомості. Тривалий час етику було вважати практичної філософією. Нині розрізняють етику теоретичну і етику нормативну. Теоретична етика займається вивченням питань походження та сутність моралі, з'ясуванням її місця у системі суспільних відносин, обґрунтуванням форми і структури моральної свідомості. [18]

Нормативна етика своїм предметом має все те, що дозволяє відповісти: як повинна чинити людина виходячи з певних норм моралі. А загалом обидва

напрями є галуззю наукового знання, предметом якого є вчення про мораль, про закони її розвитку, економічних, соціальних і психологічних механізмів її функціонування. Мораль виступає однією з чинників, регулюючих і вноормовують особисту й громадську діяльність людей. Основу предмета етики становить вчення про природу як загального соціального явища, про роль моралі у суспільства. Знання цього потрібні керівнику під час здійснення управління, щоб надати діям людей цільового морального характеру. Наукова база сучасного управління широко представлена різними теоретичними і прикладними галузями знань. У тому числі належне місце покликана займати етика, як спеціальна науково-теоретична дисципліна як і нормативноприкладна галузь, та що може професійно озброювати організаторів виробництва.

Великі компанії вважають вигідним вкладати гроші у соціальну сферу: на харчування, організацію відпочинку працівників, зміцнення зв'язку сімей працівників з підприємством. У багатьох підприємствах поруч з удосконаленням техніки і технології приділяють значну увагу моральним принципам у колективі. Так, у деяких колективах широко розгорнуто рух під назвою «Підвищення моралі», спрямований на формування у працівників прагнення до підвищення якості надання послуг. Важливе значення наш час надається підвищенню ролі колективу в моральному розвитку особистості, у викритті її здібностей і творчих сил. Які ж складові морального здоров'я колективу? Назвемо такі:

- відповідність моральних цінностей колективу загально суспільним моральним цінностям; захопленість працівників соціально-економічними завданнями, які поставлені перед колективом;
- свідома трудова дисципліна;
- моральна задоволеність членів колективу спілкуванням, спільною трудовою діяльністю.

Трудовий ентузіазм, масове змагання, творчість, у роботі – усе це свідчення захопленості членів колективу рішенням загальних соціально-економічних завдань. Свідомо трудова дисципліна. Моральна зрілість колективу характеризується рівнем його трудовій дисципліні. Колектив неспроможний

існувати без суворого розподілу ролей між його членами, виконання якого є неодмінною умовою існування організації.

Трудова дисципліна – реальний показник усвідомленості працівниками економічних інтересів колективу, підпорядкування своїх дій його технологічним вимогам, підтвердження колективізму, почуття громадянського обов'язку. Моральна задоволеність членів колективу спілкуванням, спільною трудовою діяльністю. Орієнтація керівника на створення морального здоров'я колективу має практичний сенс. Знаючи їх, систематично збираючи з кожного з них відповідну інформації і осмислюючи її, керівник отримує уявлення одного із найважливіших показників управління колективом, моральної зрілості його громадських відносин. Чим повніше й достовірніша ця інформація, тим більше в керівника шансів розумно використовувати соціальні можливості колективу, у виробничих цілях, у створенні виховної роботи, прийняття превентивних заходів з його моральному оздоровленню. [18]

Серед методів, якими керівник може впливати працівники, важлива роль відводиться матеріальному стимулюванню, одним з важелів якого є премія. Вона зацікавлює працівника у поліпшенні показників своєї праці. Конче важливо у своєму оцінюванні уникати зрівнялівки, оскільки це викликає нездорові настрої у колективі, або навіть конфлікти. Для диференціації оплати залежно від навичок працівника та його відношення до діла передбачені доплати за професійну майстерність. Усе це сприяє розвитку почуття колективізму та підвищення відповідальності за кінцеві результати своєї роботи всього колективу.

Тут було перераховані умови формування морального здорового колективу. Наївно було б припускати, якщо ці умови дотримуються для формування колективу, це автоматично забезпечує його моральне здоров'я. Керівник повинен прагнути постійного дотримання цих умов. Важливе значення у вмілому використанні таких умов формування морально здорових колективів має творче привнесення яких нових можливостей організаційного й технологічного характеру. Негативно діють на моральний стан колективу прорахунки в плануванні. Колектив може мати багато конструктивних умов для

свого морального розвитку, та їх реалізація може бути зведено нанівець через погану організацію праці. Усе це погіршує дисципліну.

Аморальний вплив на трудові колективи надають й існуючі недосконалі стандарти і інструкції. Так, відповідно деяким інструкціям підприємства, які створюють надлишкові інструкції поведінки працівників контактної групи і не дають можливість проявам творчого підходу до вирішення проблем у наданні послуги. Колективна форма організації праці – реальна умова розвитку. Вона становить матеріальний фундамент однієї з найважливіших громадських інститутів формування особистості, яким є трудовий колектив.

Попри те що на моральну сферу колективу впливають усі сторони його життєдіяльності, можна виділити як особливе, духовну освіту колективу. Це потрібно для предметного пізнання даної сфери, що дозволить виявити низку специфічних умов і внутрішніх чинників, які визначально спрямовані на перебіг моральних процесів у колективі, які впливають на характеристику її різноманітних станів.[22]

Моральна захищеність Трудовий колектив гарантує особистості захищеність від якихось аморальних зазіхань, невизнання її особистого гідності. Уся духовна обстановка у колективі, його думку, органи управління та самоврядування, система матеріального й моральної стимулювання покликані забезпечити доброзичливе ставлення до кожної особи, захистити його від безтактного роботи з ній, недопущення її соціальної ізоляції у колективі. У моральної захищеності потребують все працівники і особливо молоді, оскільки вони нерідко стають об'єктом недоречних жартів, піддаються образам із боку «бувалих» працівників.

### **Висновки до Розділу 1**

Моральна захищеність постає як важлива умова активізації ділової і суспільної ініціативи працівників, що за своїми психологічними характеристиками підвищено скромні, невпевнені у собі, тому бояться почуватися, аби стати об'єктом глузувань і власного розчарування. Моральна зацікавленість Коли трудовому колективі успішно функціонує механізм

моральної захищеності особистості, то з'являється можливість викликати в його членів глибокий інтерес до моральних проблем життєдіяльності колективу та суспільства.

Будь-які засоби механізму тягнуть втрату інтересу людей до моральних занять. Та подібні заходи – вже рідкісне явище. Про це свідчать і соціологічні дослідження. Моральна творчість Моральні захищеність і зацікавленість у оволодінні моральними цінностями, у реалізації гідними способами настановлюють людей до моральної творчості. Вона проявляється у колективі у двох основних формах: як знана творча інтерпретація моральних принципів і норм гуртожитку як у колективному створенні нових моральних принципів і норм. Таке залучення особистості до колективу допомагає значно розширити вплив у ньому морального чинника, інтенсифікувати його духовну сферу, вселити у працівників упевненість у здатність до моральної творчості.

Один з ефективних способів вирішення цього завдання – прилучення людей до масової моральної творчості. Моральний комфорт Вдоволення особистості моральною захищеністю й участю в моральній творчості колективу, упевненість у моральній перспективі розвитку своєї команди – усе це складові морального комфорту.

У трудовий колектив, де утвердився здоровий морально-психологічний клімат, і активно припиняється думка про будь-які відступи від моральних принципів, а підтримується їх творче втілення у життя, де всі працюють на совість, чесно виконуючи свій цивільний та фаховий обов'язок, кожен отримує моральне задоволення, відчуває моральний комфорт, тут тріумфує людська порядність у відносинах його членів, відсутній пресинг посадових авторитетів.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «ІНТЕРКОНТИНЕНТАЛЬ КИЇВ», м. КИЇВ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Інтерконтиненталь Київ»

«Інтерконтиненталь Хотелс Груп» є найбільшою у світі мережею готелів за кількістю номерів. «Інтерконтиненталь Хотелс Груп» – це холдингова компанія, що зареєстрована у Великій Британії зі штаб квартирою у Денем. Структура корпорації крім власницької та управлінської систем, включає лізинг та франчайзинг. У цілому корпорація «Інтерконтиненталь Хотелс Груп» – це понад 4 500 готелів та 646 тисяч номерів (2010 р.) майже в 100 країнах світу.

Групі Інтерконтиненталь належать такі бренди:

- InterContinental® Hotels & Resorts
- Holiday Inn Express
- Crowne Plaza® Hotels & Resorts
- Staybridge Suites
- Holiday Inn® Hotels and Resorts
- Candlewood Suites
- Hotels Indigo
- Фітнес – готелі Even

Розташований в історичному і діловому центрі міста, в декількох кроках від Дніпра, у вересні 2009 р. відкрився один з брендів корпорації «Інтерконтиненталь Хотелс Груп» готель «Інтерконтиненталь Київ». 11-поверховий готель «Інтерконтиненталь Київ» знаходиться в 42 км. від Бориспільського міжнародного аеропорту і в 5 км. від центрального залізничного вокзалу.

Згідно статуту, готель «Інтерконтиненталь Київ» є товариством з обмеженою відповідальністю, що має назву «Готель Менеджмент», і знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Велика Житомирська, 2А.

Це перший міжнародний п'яти - зірковий готель в Україні класу люкс. Готель знаходиться в самому центрі Києва, політичній та бізнес столиці України. Розташований біля площі Михайлівського Монастиря, в декількох хвилинах від Собору Святої Софії та центральної вулиці міста - Хрещатику.

Функціонуючи на ринку готельних послуг, готель «Інтерконтиненталь Київ» постійно самовдосконалюється (має власні місії й завдання), надаючи послуги клієнтам на високому рівні, за що систематично отримує винагороду у вигляді прибутку:

- надання послуг проживання - основний напрям готелю, який приносить «левову» частку прибутку;
- надання послуг харчування, як окремий сегмент готелю: 2 ресторани та 2 бари, орієнтовані не тільки на проживаючих готелю, але й на клієнтів «з вулиці»;
- надання різноманітних послуг (HR-послуги, різноманітні екскурсії, різноманітні річкові подорожі, масаж, надання автотранспорту, квитки на різноманітні вистави тощо) – цей вид діяльності «йде» як окремий напрям готелю, щоправда розмір прибутку для підприємства від нього не надто великий, але здебільшого він використовується як засіб «приманювання» клієнтів у готель (і для підвищення популярності готелю), тому, що увесь персонал готелю ладен виконати будь-яку примху клієнта.

Готель «Інтерконтиненталь Київ» позиціонує себе як бізнес - готель тому, що практично усі клієнти готелю це люди, які прибули до Києва у ділових цілях.

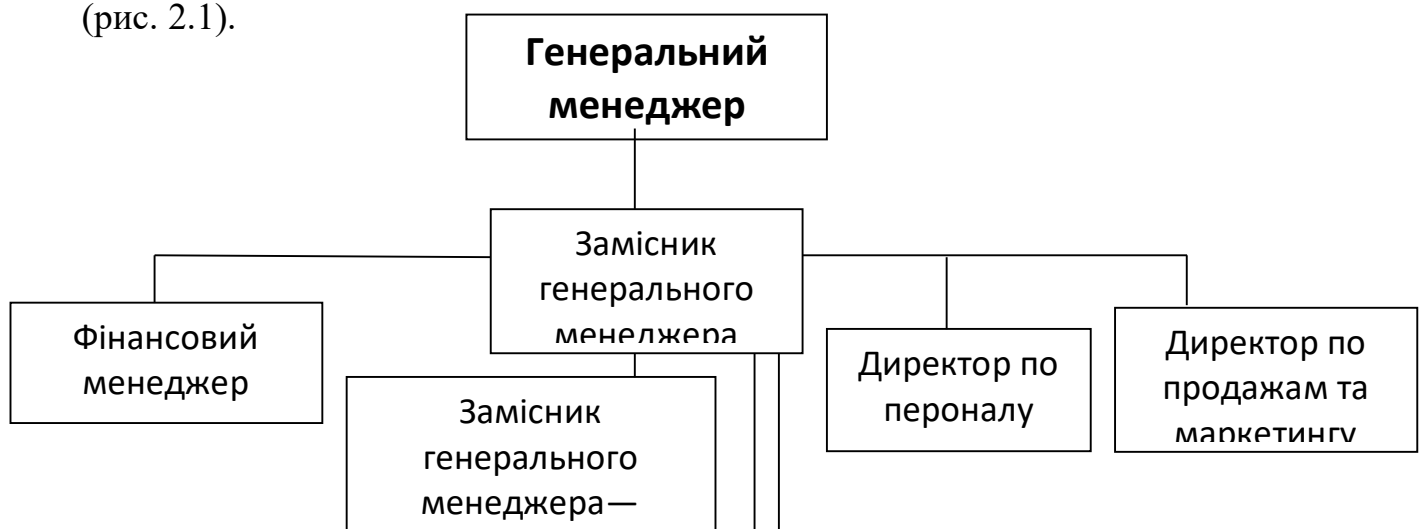
Вищий рівень управління готельним підприємством «Інтерконтиненталь Київ» представлений власником готелю і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру.

Готель “Інтерконтиненталь Київ” належить товариству з обмеженою відповідальністю «Готель Менеджмент». Готелем керує на основі контрактного управління британська компанія «InterContinental Hotels Group», яка володіє, керує та працює за згодою франчайзінга у 4150 готелях. Ця компанія має великий

досвід роботи в менеджменті готелями, тому вважають персонал основним капіталом та ключем для досягнення успіху готелю. Компанія “Інтерконтиненталь Київ” сконцентрувала зусилля на розвитку і розширенні нашої продукції, і вони пишати тим, що мають у своєму розпорядженні найкрасивіші й новаторські готелі у світі. приділяє багато уваги відносинам з власниками й намагаються виправдати їхні очікування в плані фінансового успіху готелів. “Інтерконтиненталь Київ” орієнтований на повернення капіталовкладень власників і ефективне керування їх готелем. Вони орієнтовані на гостей, які зупиняються в готелі й користуються послугами. Не можна домогтися поставлених цілей без людей. Вони є тою ланкою, що зв'язує всі інші. Люди будують відносини з гостями й власниками, які, у свою чергу, знову вкладають кошти в продукцію. Віра в те, що люди - основний капітал і ключ до нашого успіху, є основою у всьому, що вони роблять: у найманні, керуванні, розвитку, мотивації й винагороді співробітників. Це філософія, за допомогою якої працює “Інтерконтиненталь Київ”. Ключовим фактором у роботі готелю є те, як персонал виконує свою роботу.

Оперативне управління готелем «Інтерконтиненталь Київ» здійснюється генеральним менеджером. Йому підпорядковуються всі підрозділи готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готелю «Інтерконтиненталь Київ».

Управлінська структура готелю «Інтерконтиненталь Київ» включає посади директорів відділів, що підпорядковуються генеральному директору (рис. 2.1).





## 2.1. Організаційна структура управління готелю «Інтерконтиненталь Київ»

Серед них: директор з розміщення, фінансовий, технічний, директор відділу кадрів, маркетингу та продажу, їжі та напоїв, управляючий відділу прибирання. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю «Інтерконтиненталь Київ», що розроблена вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів

і відділів, а також за їхнє виконання. Директори відділів, як правило, мають широке коло обов'язків і мають велику свободу щодо прийняття рішень.

Крім виконання функцій втілення загальних постановочних завдань у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд завдань, спрямованих на задоволення потреб гостей готелю «Інтерконтиненталь Київ».

У прямому підпорядкуванні директора готелю «Інтерконтиненталь Київ» з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору готелю підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер служби закупівлі, контролер ЕОМ, завідувач відділом заробітної плати.

Технічний директор готелю «Інтерконтиненталь Київ» очолює інженерно – експлуатаційний відділ. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок, електричних систем, а також голова служби безпеки готелю.

Слід відмітити, що у деяких випадках, коли потрібно прийняти важливе рішення (вибір цільового ринку, вибір турфірм – контрагентів, придбання нового обладнання), створюється спеціальна рада, до якої входять вище керівництво і всі начальники відділів готелю «Інтерконтиненталь Київ».

Система організації готелю «Інтерконтиненталь Київ» має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковими елементами тут є внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту в готелі контролюють законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня підпорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю «Інтерконтиненталь Київ» забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готель «Інтерконтиненталь Київ» розробляє певні розпорядження (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник готелю «Інтерконтиненталь Київ»

чітко знає свої обов'язки, має певні знання й уміння, виконує правила, наведені в цих та інших документах.

Організаційна структура готелю «Інтерконтиненталь Київ» загалом побудована таким чином: до ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій, їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал) (рис. 2.1).

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. За характером виконання трудових функцій персонал готелю «Інтерконтиненталь Київ» поділяється на робітників та службовців.

Робітники безпосередньо надають послуги. До робітників відноситься і молодший обслуговуючий персонал готелю — двірники, прибиральниці тощо. Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління підрозділами готелю, фінансово – бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Вони відносяться до осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп.

Слід відмітити, що у готелі «Інтерконтиненталь Київ» існує лінійно – функціональна (штабна) структура управління. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо).

У цьому разі функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони втілюють або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб – виконавців.



Дохід (виручка) від реалізації	14301,3	19004,9	23433,5	4703,6	4428,6	32,9	23,0
Інші вирахування з доходу	692,5	1,2	-	-691,3	-1,2	-	-
Податок на додану вартість	2184,6	2770,6	3860,4	586,0	1089,8	26,8	39,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації	11422,4	16233,1	19573,1	4810,7	3340	42,1	20,0
Собівартість реалізованої продукції, послуг	9660,7	13473,9	15853,0	3813,2	2379,1	39,5	17,6
Валовий прибуток	1761,7	2759,2	3720,1	997,5	960,9	56,6	35,0
Інші операційні доходи	3454,7	1364,3	25,8	-2090,4	-1338,5	-60,5	-98,0
Адміністративні витрати	1507,5	1714,4	2244,2	206,9	529,8	13,7	31,0
Витрати на збут	454,0	321,5	554,9	-132,5	233,4	-29,2	73,0
Інші операційні витрати	2602,1	1593,9	188,5	-1008,2	-1405,4	-38,7	-88,0
Фінансові результати від операційної діяльності, прибуток	652,8	493,7	758,3	-159,1	264,6	-24,4	54,0
Інші доходи	192,9	162,2	47,7	-30,7	-114,5	-16,0	-71,0
Фінансові витрати	130,5	-	-	-130,5	-	-	-
Інші витрати	204,7	23,6	1,1	-181,1	-22,5	-88,8	-95,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	510,5	623,3	804,9	112,8	181,6	22,0	29,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	140,0	158,1	201,2	18,1	43,1	12,8	27,0
Фінансові результати від звичайної діяльності, чистий прибуток	370,5	474,2	603,7	103,7	129,5	28,0	27,0

Прибутковість готельного господарства характеризується абсолютними та відносними величинами. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку. Відносний показник – рівень рентабельності.

Рівень рентабельності діяльності;

$$P_r = \Pi / B \times 100\%, \quad (2.1)$$

де  $P_r$  – рівень рентабельності, %,  $\Pi$  – чистий прибуток,  $B$  – витрати (собівартість).

$P_r$  за 2010 рік = 3,8%

$P_r$  за 2011 рік = 3,5%

$P_r$  за 2012 рік = 3,8%

Для надання послуг готель "Інтерконтиненталь Київ" використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси.

Як видно з динаміки таблиці 2.2, у 2012 році величина оборотних коштів збільшилася на 105,6 тисяч грн., у порівнянні з 2011 роком.

Таблиця 2.2

**Динаміка оборотності оборотних коштів готелю «Інтерконтиненталь Київ», м. Київ за 2010-2012 рр.**

Показники	2010	2011	2012	Абс. відх.	
				2010/2011	2011/2012
1. Середньорічний обсяг оборотних коштів готелю, тис. грн.	1985,2	2252,4	2358,0	267,2	105,6
2. Обсяги реалізації послуг та продукції, тис. грн.	14301,3	19004,9	23433,5	4703,6	4428,6
3. Кількість днів у періоді, дн.	365	365	365	-	-
4. Одноденний обсяг реалізації, тис. грн.	39,2	52,1	64,2	12,9	12,1
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (п.2/п.1)	7,2	8,4	9,9	1,2	1,5
6. Період обороту оборотних коштів готелю, дн. (п.1/п.4)	50,6	43,2	36,7	-6,4	-6,5

Щодо оборотності оборотних активів готелю «Інтерконтиненталь Київ» у 2010 – 2012 роках, можна зробити висновки, що позитивним моментом є зменшення тривалості одного обороту із 43,2 до 36,7 днів, а також збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 1,5 пунктів. У цілому, структура балансу підтверджує, що готель «Інтерконтиненталь Київ» є платоспроможним підприємством і може вчасно й у повному обсязі відповідати по зобов'язаннях.

Аналіз використання основних засобів готелю «Інтерконтиненталь Київ» наведений у таблиці 2.3. На основі даних, приведених в табл. 2.6 видно, що фондоддача основних засобів за звітний період на одну гривню зросла на 0,1 грн., що викликало зниження фондомісткості продукції на 0,04 грн. це позитивно характеризує фінансовий стан готелю і вказує на ефективне використання основних засобів. Ефективне використання основних засобів сприяло економії капіталовкладень на суму 937,3 тис. грн..  $(-0,04 * 23433,5)$ .

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів готелю «Інтерконтиненталь Київ», м. Київ за 2010 – 2012 рр.**

Показник				Абс. відх.	Відн. відх., %
----------	--	--	--	------------	----------------

	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2010\ 2011	2011\ 2012	2010\ 2011,	2011\ 2012,
Виручка, тис. грн..	14301,3	19004,9	23433,5	4703,6	4428,6	32,9	23,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн..	12100,0	14088,9	16492,7	1988,9	2403,8	16,4	17,1
Фондовіддача основних засобів, грн..	1,2	1,3	1,4	0,1	0,1	8,3	7,7
Фондомісткість продукції, грн..	0,85	0,74	0,7	-0,11	-0,04	-12,9	-5,4
Середньоспискова чисельність працівників, чол..	360	360	360	-	-	-	-
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./люд	39,7	52,8	65,1	13,1	12,3	33,5	23,3
Фондоозброєність праці одного працівника	33,6	39,1	45,8	5,5	6,7	16,4	17,2

Показник фондовіддачі тісно пов'язаний із продуктивністю праці і її фондоозброєністю, що характеризується вартістю основних засобів, які припадають на одного працівника (табл. 2.3).

Дані таблиці показують, що зростання фондовіддачі основних засобів відбулося в результаті підвищення темпів росту продуктивності праці. Фондоозброєність збільшується із-за збільшення вартості основних засобів.

Аналізуючи трудовий потенціал готелю «Інтерконтиненталь Київ» відмітимо, що облікова кількість працівників за 2012 рік становила 360 осіб, не змінилася в порівнянні з 2010-2011 рр.

За статтю в 2012 р. працівники розподіляються так: 190 жінок (52,8%) і 170 чоловіків (47,2%). Найбільша кількість працівників за віком відповідає віковій категорії 29-49 років – 240 осіб (66,7%). Працюють в галузі туризму :до 10 років – 270 працівник; більше 10 років – 90 працівників.

Аналізуючи організаційну та економічну діяльність готелю «Інтерконтиненталь Київ», слід зробити висновок, що підприємство має всі підстави бути одним з найкращих на ринку готельних послуг.

## **2.2. Оцінка готелю «Інтерконтиненталь Київ» щодо професійних властивостей персоналу**

Готель «Інтерконтиненталь Київ» – це один з розкішних готелів міста Києва. Розміщення готелю є доволі вигідним, оскільки він розташований в самому серці Києва, артистично відтворюючи європейський стиль, що інтригує і зачаровує національний дух. Існує безліч причин, із–за яких люди різних країн зупиняються в готелі «Інтерконтиненталь Київ» - для відпочинку чи ділових зустрічей. Якщо йде мова про проведення HRів, зокрема конференцій фахівців, семінари і заохочувальні поїздки, то причини, із–за яких більшість ділових людей обирають готель «Інтерконтиненталь Київ» наступні:

- розташування в центрі міста;
- зручні умови для проведення бенкетів і конференцій;
- добре оснащений номерний фонд;
- розмаїття місць для відпочинку і чудові визначні пам'ятки архітектури;
- вишукана інтернаціональна кухня готелю;
- знаменита українська гостинність і бурхливе нічне життя;
- виграшність у порівнянні з конкурентами;
- професійний і злагоджений персонал.

У розпорядженні гостей готелю, окрім ночівлі, також послуги ресторанної служби, обслуговування номерів (цілодобово), послуги пральні і хімчистки, чищення взуття, допомога консьєржів, салон краси, обмін валют, оренда автомобілів, платне та охоронюване паркування, сувенірний кіоск, послуги бізнес центру, СПА салон та затишні і комфортабельні номери, включаючи люкси, президентський та королівський номери.

Перелік послуг, що надаються, як свідчить проведений в роботі аналіз готелю «InterContinental Kiev» той, що відповідає категорію 5 зірок (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Перелік послуг, що надаються на 01.01.2012 року в готелі  
«Інтерконтиненталь Київ»**

<b>№ п/п</b>	<b>Найменування послуг</b>	<b>«Інтерконтиненталь Київ»</b>
1.	24-годинне обслуговування в номерах;	+
2.	парковка;	+ (180 грн/добу)
3.	депозитний сейф для зберігання грошей;	+
4.	конференц-зали	+
5.	доступ до Інтернету	+
6.	телефонний зв'язок	+
7.	телебачення	+
8.	підприємства громадського харчування;	+ (3 ресторани)
9.	замовлення таксі;	+
10.	замовлення авіа - і залізничних квитків;	+
11.	камера схову для зберігання речей	+
12.	банкомати	+
13.	доставка сніданку у номери підвищеної комфортності	+
14.	Наявність спортивного центру	+

У списку постачальників, з якими безпосередньо працює готель «Інтерконтиненталь Київ», - компанія ДП «Ян Дженерал Продактс Україна», що спеціалізується на поставках рибних, м'ясних продуктів за потребою; ТОВ «Дари природи» – овочі та фрукти; ВАТ «Галактон» спеціалізується на поставках молочних продуктів таких як: молоко, сир, кефір, сметана, ряжанка і так далі; ТОВ «Фуршет» постачає такі продукти як сири, рис, цукор і т.д.

Готель «Інтерконтиненталь Київ» вже давно зарекомендував себе на ринку послуг як підприємство, що надає комплекс НРивних послуг. Для цього є всі підстави, оскільки готель повністю забезпечений фінансовими, матеріальними й трудовими ресурсами.

Інтер'єр готелю витриманий в довершеному класичному стилі. Зовні готель схожий на невелику французьку будівлю 18-19 століття, оздоблення нібито запозичене з тих часів. Бездоганий інтер'єр готелю поєднує в собі елегантну вишуканість і надзвичайну зручність.

Всередині готель так само гарний як і зовні. Двері центрального входу зроблені зі скла (нібито запрошуючи відвідувачів до готелю) і відчиняються

автоматично, що правда при приїзді гостей двері «притримує швейцар», вигляд холу готелю постійно змінюється: протягом періоду літо-осінь хол готелю прикрашають композиції з живих квітів і декілька статуй, витриманих в класичному французькому стилі, також в холі знаходиться величезна кришталева люстра, яка привертає увагу гостей. Будучи новатором, готель упроваджує самі передові технології, пропонуючи своїм гостям ідеальні та бездоганні послуги.

Номерний фонд складає 281 сучасно оформлених номерів (99 стандартних, 2 номери стандартні для людей з обмеженими можливостями, 114 Делюкс, 30 Клуб Делюкс, 20 Клуб Екзекутив, 5 Посольських апартаментів, 1 Королівський Люкс, 1 Президентський Люкс, 1 Сенаторський Люкс). 10 поверхів готелю (є поверхи для людей, які палять і окремі поверхи для людей, які не палять) з панорамним видом на Дніпро, характерною особливістю яких є індивідуальне проектування, під замовлення написані картини, надзвичайно зручні ліжка, ванні кімнати фанеровані італійським мармуром, все це створює атмосферу комфорту і затишку. Сім різних категорій кімнат зможуть задовольнити потреби навіть найвимогливіших гостей. У кожному номері є зручні ліжка, «робочі місця», електронний замок, індивідуальна система контролю температури, міні бар, сейф, інтерактивне і супутникове телебачення з каналами на основних європейських мовах, високошвидкісний доступ до мережі Інтернет. У ванні мармурова обробка, величезні дзеркала, ванна або ж ванна і душова кабіна, фен, французька парфумерія, банний халат, махрові тапочки. Також існує декілька номерів для людей з обмеженими можливостями (інвалідів), ці номери додатково обладнанні спеціальними приладами для зручності інвалідів (наприклад, над туалетом знаходяться дві рейки, для зручності, так само й в душовій тощо) (Додаток В).

Основні і додаткові сервіси і послуги, які пропонує готель «Інтерконтиненталь Київ»:

- основні сервіси готелю: поверхи для некурящих; цілодобова рецепція; бізнес-центр; можливість підключення Інтернету в номері; пункт обміну валют;

банкомат; фітнес-центр; сауна; басейн; масажний кабінет; цілодобове обслуговування в номері; послуги пральні; хімчистки; прибирання в номерах 2 рази в день, включаючи «торндаун» (вечірній сервіс);

- безкоштовні послуги готелю: Інтернет; користування фітнес-центром; міні-бар.

- додаткові послуги, які надає готель: цілодобове ресторанне обслуговування в номерах («рум сервіс»); парковка; замовлення таксі; прокат автомобілів; послуги пральні, хімчистки; послуги секретаря і перекладача з попереднього замовлення; СПА - салон; 2 конференц-зали, 1 великий конференц-зал, 1 кімната для переговорів;

Стратегічні цілі підприємств готельного господарства мають на меті: збільшення частки ринку; більш високі і надійні положення в галузі; збільшення якості продукції; розширення і поліпшення номенклатури продукції; підвищення репутації компанії серед клієнтів; визнання компанії лідером в області технологій і інновацій; підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; збільшення можливосте росту; повне задоволення потреб клієнтів.

Розробка HRa складається, по-перше, з визначення завдань, що стоять перед проектом; по-друге, з аналізу цільової аудиторії HRy. На підготовчому етапі, перш за все, необхідно визначити завдання проекту. Завдання HRy певним чином будуть збігатись із цілями компанії та її стратегією. Завдання, які потрібно вирішити за допомогою проекту, не мають бути розмитими й абстрактними.

Аналіз цільової аудиторії HRy є дуже важливою процедурою його розробки. Не знаючи головного контингенту заходу, неможливо розробити програму, концепцію та контент HRy.

Як виявило анкетування, споживачі не задоволені організацією дозвілля в готелі, майже відсутні анімаційні програми. Останнім часом одним з популярних напрямків у залученні відвідувачів та підвищенні доходів підприємств готельного господарства є дозвільні центри. У споживчих перевагах велике значення має географічне розташування готелю «Інтерконтиненталь Київ», більшість споживачів поставило оцінку 5 у графі важливості компонента. Можна з упевненістю заявити про те, що виключно вигідне географічне положення

готелю і має стати тим локомотивом забезпечення стабільної переваги перед іншими конкурентами.

Важливість в очах споживача мають такі компоненти як чистота в номері і організація харчування в ресторані.

З таблиці 2.5 видно, що найбільш важливою складовою готельної послуги є привітний прийом в рецепції, тому всі опитувані поставили цьому компоненту оцінку 5. У результаті цього і середнє значення оцінки важливості для споживача прийому до рецепції вийшло також 5.

Дослідження структури споживачів на основі демографічних чинників виявило наступну картину: дані по статево-віковій структурі показують, що велику частину відвідувачів готелю «Інтерконтиненталь Київ» складають чоловіки (71%), причому у віковій групі від 29 до 45 років.

Таблиця 2.5

**Результати оцінок послуг відвідувачами готелю  
«Інтерконтиненталь Київ»**

Основні складові роботи готелю	Важливість для споживачів		Оцінка якості					Загальна сума	Середнє значення оцінки якості	Індекс споживчої задоволеності, %
	Бі	Бі / ΣБі * 100	5	4	3	2	1			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прийом у рецепції	5	10,8	27	49	25	7	0	108	4,20	78,00
Доступ до Інтернету	4	8,64	0	7	52	35	14	108	2,68	40,00
Чистота в номері	4,8	10,3	48	47	13	0	0	108	4,67	89,75
Організація HRів та харчування в ресторані	4,6	9,94	27	41	30	8	2	108	4,07	74,75
Географічне розташування готелю	5	10,8	81	13	10	0	0	108	4,87	95,75
Можливість бронювання номера	4,5	9,72	42	45	14	7	0	108	4,46	84,50
Профпридатність персоналу	4,5	9,72	28	45	27	8	0	108	4,17	77,25
Середнє значення оцінки роботи та відповідного ступеня споживчої задоволеності.									3,24	60,00

У середньому ж, від загального числа опитаних респондентів це становить 65% і перевищує кількість жінок на 54%. Це пояснюється тим, що люди цього

віку, як правило, вже відбулися - бізнесмени, політики, дипломати, які приїхали в готель по роботі у відрядження, причому ці професії зустрічаються найчастіше серед чоловіків. Жінки ж, як з'ясувалося, іноді супроводжують іноземців і важливих персон у якості перекладачів.

Культурний відпочинок і туризм опинилися на другому місці (31,5%), отже, можна зробити висновок, що в літній час року підвищення попиту на туристичні послуги, не спричинить за собою стрімкого зростання обсягу товарообігу продукції ресторанного комплексу. Дослідження показують, що при ухваленні рішення про перевагу тієї чи іншої готелі найбільш значимий вплив робить якість наданої послуги (49% від загального числа опитаних), наступним фактором є рівень обслуговування (26,5%), потім швидкість надання послуги (13%), облік індивідуальних особливостей (8%), і лише 3,5% включили вартість послуги в ряд найбільш значущих чинників.

Як показує дослідження найбільш поширеним засобом реклами є ресурси Інтернет: 53% респондентам подобається оформлення офіційного сайту готелю «Інтерконтиненталь Київ».

При розробці комплексу заходів необхідно керуватися наступними цілями:

- збереження наявних клієнтів і розширення їх кола за рахунок розвитку готельних послуг;
- постійний контроль над заходами, що приймаються для підвищення конкурентоспроможності;
- для вирішення завдань розвитку готельних послуг необхідна розробка бізнес - плану.

Пристаюючи до створення нових готельних послуг, менеджер готелю повинен визначити ринок, на якому даний продукт буде реалізовуватися, передбачуваний обсяг продажів, його життєвий цикл, орієнтовну ціну, витрати на його створення і період випуску його на ринок. Такі вимоги до створення нових готельних послуг виключають спонтанний характер даного процесу і припускають наявність в готелі механізму управління безперервним розвитком.

Особливе місце у забезпеченні та підтримці конкурентоспроможності послуги займає сервіс, за його відсутності послуга втрачає споживчу цінність (або частина її), стає неконкурентоспроможним і відкидається споживачем.

Навпаки, добре налагоджений сервіс, по-перше, допомагає виготовлювачу формувати перспективний, досить стабільний ринок для своїх товарів, по-друге, підвищує конкурентоспроможність товару, по-третє, сам по собі є досить прибутковою справою, по-четверте, - це неодмінна умова високого авторитету (іміджу) товаровиробника.

Процес надання основних послуг готелю «Інтерконтиненталь Київ» можна поділити на кілька основних етапів.

- інформація про послуги;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг;
- зустріч і проводи клієнтів;
- обслуговування під час перебування.

Початкова інформація про характер основних послуг міститься у назві, місцезнаходженні та категорії готеля. Інші відомості, як-от: кількість і наявність вільних номерів; близькість до туристичних центрів, пільги, що надаються певним категоріям клієнтів (молоді, сім'ям із дітьми, учасникам конгресів та ін.), туристи знаходять у рекламних проспектах. Ще детальнішу інформацію вони можуть одержати від туроператорів, тобто фірм, що здійснюють через мережу турагентів рекламу та збут турів.

Вміле надання інформації повинно привертати увагу, збуджувати інтерес і бажання придбати послугу, тобто здійснити вибір готелю, номера, терміну перебування та ін. Водночас, інформаційну діяльність варто проводити з великим тактом, увагою та професіоналізмом (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Інструменти комунікації та просування послуг в готелі  
«Інтерконтиненталь Київ»**

Реклама	Спеціальні заходи для здійснення продажу	Зв'язки з громадськістю	Індивідуальний продаж
Рекламні щити Емблеми	Конкурси Купони	Зв'язки з пресою Розмова	Перелік послуг, Моделі
Надруковані об'яви Об'яви по TV	Показ послуг Розваги	Семінари Благодійна діяльність	Зустрічі з метою здійснення продажу
Журнали	Подарунки та призи Демонстрації	Щорічні звіти	
Реклама	Спеціальні заходи для здійснення продажу	Зв'язки з громадськістю	Індивідуальний продаж

Продовження табл. 2.6

Реклама	Спеціальні заходи для здійснення продажу	Зв'язки з громадськістю	Індивідуальний продаж
Каталоги	Ярмарки, торговельні виставки	Виступ в ролі спонсора Публікація	Програми стимулювання покупки
Вкладиші до упаковки	Знижки, ігри в лотерею	Зв'язки з окремими соціальними групами	Торгові презентації
Виставки переліку послуг в місцях їх продажу		Лобювання ТВ – репортажі Ток – шоу	

Особлива увага звертається в інформації на пільги та можливості їх одержання: наприклад, пільгові ціни на дитячі путівки (дійсні тільки для дітей, які проживають у кімнаті разом із двома дорослими); безкоштовне вино та фрукти під час прибуття, чай і тістечко щодня, пляшка вина (на номер) щотижня; безкоштовний торт у день народження клієнта; щодаки безкоштовний прокат автомобіля (на номер); якщо турист відпочиває впродовж 2 тижнів у даному готелі, то адміністрація на свій власний розсуд може запропонувати певне його урізноманітнення.

Слід відмітити, що готель «Інтерконтиненталь Київ» ефективно проводить свою маркетингову політику, тим самим вирішуючи такі завдання:

- обґрунтування необхідності надання послуг шляхом виявлення існуючого або потенційного попиту на них;
- організація дослідних робіт зі створення послуг, що відповідають потребам споживачів;

- координація і планування надання послуг, збутової і фінансової діяльності готелю;
- удосконалювання методів збуту і просування послуг на ринку;
- регулювання і напрямки усієї діяльності готелю для досягнення генеральних цілей у сфері надання послуг .

Процес управління маркетинговою діяльністю, де HRи грають важливу роль, представлений у табл. 2.7. Ключовою метою управління маркетингом в готелі «Інтерконтиненталь Київ» є розробка стратегічних маркетингових програм, від правильності вибору яких залежить ефективність діяльності готелю, в тому числі й HRивних програм.

Таблиця 2.7

**Послідовність заходів з управління маркетинговою діяльністю  
готелю «Інтерконтиненталь Київ»**

<b>Заходи з управління маркетинговою діяльністю</b>	
<b><i>1. Аналіз цільових ринків</i></b>	
1)	Аналіз зовнішнього середовища
2)	Аналіз клієнтів
3)	Аналіз конкурентів
4)	Система маркетингових досліджень
<b><i>2. Пошук цільових сегментів</i></b>	
1)	Визначення місткості ринку і вимірювання попиту
2)	Сегментування ринку
3)	Вибір цільових сегментів
4)	Позиціонування послуг на ринку
<b><i>3. Формування стратегічних маркетингових програм маркетингу</i></b>	
1.	<i>Визначення послуг</i>
1.1)	Розробка та апробація нових послуг
<b>Заходи з управління маркетинговою діяльністю</b>	
1.2)	Ціноутворення
1.3)	Реклама і PR (зв'язки з громадськістю)
1.4)	Прямі продажі
2.	<i>Стратегічні програми маркетингу в різних ринкових ситуаціях</i>

2.1)	Стратегія входження на нові ринки
2.2)	Стратегії для зростаючих ринків
2.3)	Стратегії для глобальних ринків
<b>4. Виконання і контроль стратегічних програм маркетингу</b>	
1)	Виконання бізнес – стратегії і програм маркетингу
2)	Моніторинг і контроль програм маркетингу

У готелі застосовуються найрізноманітніші форми бронювання місць - усна, письмова, телефонна, телексна, телеграфна, Internet та ін.

Під час використання автоматичних апаратів для резервування застосовуються спеціальні міжнародні готельні коди.

Сучасний рівень комп'ютеризації системи управління в готелі дозволяє здійснювати бронювання та його підтвердження практично одночасно. Висока економічна ефективність використання комп'ютерного бронювання спонукала їх власників боротися за вплив на ринку туристичних агентств.

Реалізація основних послуг може здійснюватись як безпосередньо в готелі, так і в спеціалізованих агенціях та службах готельних підприємств або туристичних організаціях. Отже, реалізація основних послуг може бути централізованою, децентралізованою та комбінованою.

Для централізованого продажу готель попередньо укладає договір з туристичною фірмою про реалізацію основних послуг. Така форма продажу основних послуг допомагає досягти найбільшого завантаження готелю.

Однак, централізована реалізація готельних послуг не створює можливостей для задоволення індивідуальних потреб і побажань окремих туристів. Таке завдання може вирішити децентралізований продаж, який здійснюється персоналом готелю. Ця форма реалізації послуг може привести до ускладнень із завантаженням місць і до збільшення витрат на рекламу й обслуговуючий персонал.

Вища якість обслуговування й ефективність готельної діяльності досягаються за умови застосування комбінованих форм продажу послуг, коли у ньому беруть участь готельне підприємство і туристичні агентства. Така форма

продажу дозволяє поєднувати переваги та долати недоліки централізованого й децентралізованого продажу.

Зустріч і розміщення туристів у готелі включає: перенесення багажу, реєстрацію клієнта, видачу ключів і супровід до номера. Разом із ключем видається клієнту візитна картка, яку називають «паспортом готелю». У ньому вказують назву готелю, його адресу, категорію та ін. Додатково до нього вписуються номер кімнати, термін перебування, транспортні зв'язки готелю. Зворотний бік такого «паспорта» чи «візитівки» заповнюють будь-якою рекламною інформацією стосовно діяльності додаткових служб, проведення різноманітних заходів, а для полегшення орієнтації наводять схему району, де розташований готель.

Розподіл туристів за номерами здійснюється службою прийому і розміщення. Основними вимогами у процесі прийому клієнтів є: оперативність, чіткість і швидкість оформлення документації. Правилами прийому клієнтів передбачені такі граничні терміни оформлення та розміщення: для індивідуального туриста - до 5 хвилин; групи до 30 осіб - 15 хвилин; групи до 100 осіб - 40 хвилин; понад 100 осіб - у межах години.

До номерів гості супроводжуються відповідними працівниками готелю (коридорними, носіями багажу та ін.), які повинні допомогти клієнтам перенести багаж і показати номер, ознайомити з особливостями користування різним устаткуванням.

Служба прийому звертає особливу увагу на постійних гостей: їм пропонують номери, де вони раніше зупинялися; організовують ювілейні зустрічі (п'яте чи десяте відвідування готелю), підносять їм квіти, сувеніри та проявляють інші знаки уваги. Як правило, постійні гості реєструються додатково, дані таких карток використовують для привітання їх із днем народження, різдвяними святами тощо.

Завершальний етап надання основних послуг у готелі - оплата та виїзд. У день від'їзду проживаючий попереджає персонал поверху про час свого від'їзду та здійснює повний розрахунок. Для розрахунку індивідуальних туристів

застосовуються різні системи та форми. Дедалі активніше застосовується кредитна система. Маючи кредитну картку, клієнт користується різноманітними послугами (ночівлею, харчуванням, побутовим обслуговуванням, басейном, сауною та ін.)

Організовані туристи, як правило, оплачують основні послуги заздалегідь. Причому досить часто до ціни за основну послугу додається плата за користування різноманітними спорудами готелю - спортивним залом, басейном, сауною, дитячим майданчиком та ін., що створює ілюзію безкоштовності цих послуг.

Виїзд і проводи туристів як останній етап надання основних послуг супроводжується, як правило, піднесенням багажу до автомобіля перед готелем, викликом таксі, наданням допомоги в упакуванні речей та ін.

Зазначені етапи надання основних послуг взаємопов'язані та взаємозумовлені, кожен окремо й усі загалом визначають якість готельних послуг та їх конкурентоспроможність.

З метою підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, що включає й HRивне обслуговування, підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Різноманітність й асортимент додаткових послуг постійно розширюються. Якщо раніше в переліку їх нараховувалося не більше десяти, то сьогодні вже понад шістдесят.

Незважаючи на різноманітність асортименту додаткових послуг, їх доцільно розділити на групи, що мають загальні риси з точки зору задоволення попиту на них.

1. Полегшують перебування туристів у готелі та туристичному районі:

У інформаційні (інформування про послуги, що їх надає готель, розваги в туристичному районі, транспортні зв'язки, можливості купівлі товарів, місцезнаходження історико-культурних пам'яток і закладів тощо);

У комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо);

У посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших містах тощо);

У послуги автотуристам (забезпечення гаражем, стоянкою, дрібним ремонтом транспортних засобів);

У надання друкованої продукції, настольних ігор;

У продаж товарів;

У прокат спортивного, пляжного інвентарю, друкарських машинок, автомобілів, розмножувальної техніки та ін.; У зберігання кореспонденції, цінностей.

2. Збагачують знання туристів про район, країну (організація екскурсій, зустрічей, перегляду фільмів, урочистостей з нагоди національних свят).

3. Підвищують рівень комфорту в номерах (подання закусок і напоїв до номера, медичні та косметичні процедури, встановлення додаткового обладнання в номері, організація спортивно-оздоровчих послуг, створення умов для проведення конференцій тощо).

4. Задовольняють особливі вимоги гостей - діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (надання музичних інструментів, послуг особистого екскурсовода, перекладача, секретаря, забезпечення телексом зв'язком, комп'ютером тощо).

Готель «Інтерконтиненталь Київ» – це великий «розумний» будинок, який удосконалюючи систему вітчизняного сервісу, наближає її до загальноприйнятих світових норм і стандартів, тут система надання послуг досягла нової прогресивної технології обслуговування туристів. Так, великою зручністю для гостей готелю є запровадження пластикових карток. Закодовані картки містять дані, необхідні для готелю (вони можуть записуватись ще під час бронювання номеру), а електронний код слугує ключем для входу в номер. За допомогою такої картки забезпечують гостеві доступ до значної кількості послуг

безпосередньо через телевізор у номері. Спеціальний пристрій, під'єднаний до телевізора, дозволяє клієнту резервувати місця в ресторані, вибрати страви для подання їх у номер, порахувати баланс своїх витрат у готелі, забронювати авіаквитки, місця в готелях, взяти автомобіль напрокат тощо. Для ділового клієнта готельні номери вже почали оснащувати автоматичними телефонами, комп'ютерами, машинами для передачі факсимільних зображень. Для отримання цих послуг клієнту достатньо скористатися кредитною карткою, за допомогою якої всі витрати автоматично фіксуються і записуються на його рахунок.

Для швидкого і безпомилкового контролю операцій повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування гостя у фронт – офісі, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стає впровадження автоматизованих інформаційних систем управління в готелі «Інтерконтиненталь Київ».

Саме тому, слід відмітити, що автоматизація процесу управління у готелі «Інтерконтиненталь Київ» є кроком на зустріч європейським стандартам якості надання послуг. Автоматизоване управління готельним підприємством «Інтерконтиненталь Київ» дає змогу прискорити процес обслуговування гостей, скоротити масштаби роботи працівників, збільшити продуктивність праці готелю в цілому і, звісно, полегшити планово – економічні розрахунки в готелі. «Інтерконтиненталь Київ» використовую автоматизовану систему управління OPERA Enterprise Solution (рис. 2.2). Це нова концепція керування, унікальна по своїй ідеї й задуму.

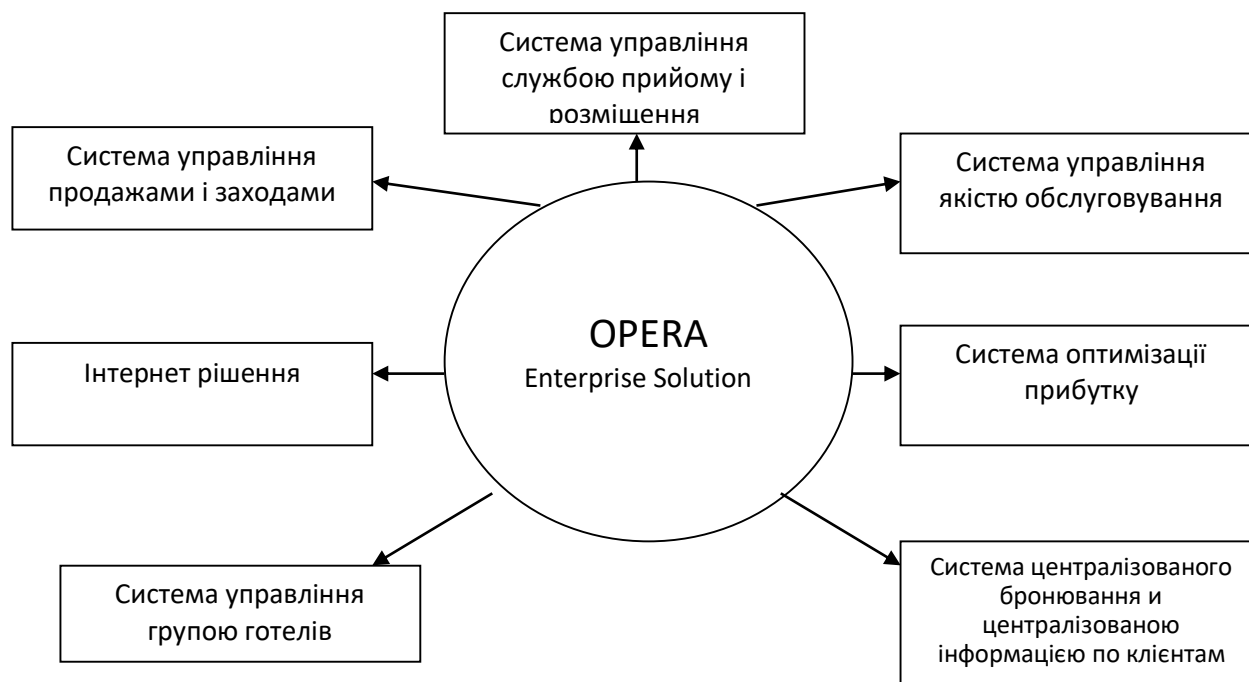


Рис. 2.2. Автоматизована система управління OPERA Enterprise Solution готелю «Інтерконтиненталь Київ»

Отже, використовуючи найсучаснішу оргтехніку, керівники, менеджери та спеціалісти готелю «Інтерконтиненталь Київ» можуть системно та ефективно виконувати великі обсяги проектних робіт, комплексно вирішувати методологічні, економічні, інформаційні, технічні, правові та інші питання на автоматизованих робочих місцях. Але слід зауважити, що недоліком АСУ готелю «Інтерконтиненталь Київ» є доволі висока матеріальна вартість, дороговизна впровадження та проблемність освоєння роботи з програмою «Готель – б» всіма працівниками готелю.

### 2.3. Діагностика event - менеджменту в готелі «Інтерконтиненталь Київ»

Кожна готельна установа покликана стати для людини улюбленим місцем відпочинку, зустрічей із друзями, знайомими, діловими партнерами, розумного проведення свого дозвілля.

Прикладом такої готельної установи є готель «Інтерконтиненталь Київ». Права та обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреб задоволення бажань клієнтів через наявні можливості і ресурси. Оперативні рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію. Відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень лежить на вищій ланці керування. Підрозділи організації HRів готелю «Інтерконтиненталь Київ» є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну мету - задоволення потреб клієнтів.

Задля реалізації вищевказаних цілей в підприємстві готельного господарства «Інтерконтиненталь Київ» організацією HRивних заходів займається окремий спеціалізований відділ - відділ з продажів і маркетингу. Найчастіше до його роботи задіяні аутсорсингові компанії або інші відділи готельного підприємства, такі, як відділ їжі та напоїв чи відділ банкетингу. Вони виконують дефіренційовану функцію у діяльності даного відділу. Робота з продажів конференц - сервісу та організації заходів на підприємстві готельно господарства базується на грамотному продажі площ приміщень для проведення HRивних заходів задля отримання прибутку та завоювання конкурентної позиції на ринку готельних послуг.

Якість надання послуг є критерієм для оцінки функціонування всієї готельної інфраструктури. Гість зупиниться в готелі другий раз або прорекламує свій позитивний досвід комусь ще тільки у випадку, якщо його проживання було приємним, відповідно технологія організації дозвілля повинна бути ефективною та якісною.

Технологія HRивного менеджменту є відображення філософії, політики і стратегії розвитку готельного підприємства. В готелі «Інтерконтиненталь Київ» вона відповідає інтересам декількох цільових груп підприємства: клієнтури; акціонерів; керування; персоналу. Іншими словами, вона відображає очікування гостя, філософію управління і мету роботи персоналу.

Стандарти HR-менеджменту - не просто рівень сервісу, це певна політика, яка виявляється у ставленні до гостя та його потреб, але головний її зміст концентрується у внутрішній організації роботи готелю, її персоналу, взаємовідносинах служб між собою і гостями готелю «Інтерконтиненталь Київ».

Головне - на що націлені стандарти технології HR-менеджменту, встановлення оптимальних відносин між різними відділами, що займаються організацією дозвілля та послуг готелю «Інтерконтиненталь Київ», що дозволяє задовольнити запити гостей не тільки з найменшими витратами часу і засобів, але і з найбільшою ефективністю. При цьому якість сервісу є похідною, з одного боку від загальної злагодженості у роботі готелю, з іншого боку - від відповідальності і ретельності кожного її працівника.

Ніякий з відділів не функціонує автономно, дії усіх відділів скоординовані. У готелі «Інтерконтиненталь Київ» існує не тільки вертикальний зв'язок усередині відділів, але і дуже розвинутий неформальний горизонтальний зв'язок між відділами.

Організація якісного дозвілля готелю вимагає злагодженої роботи всієї команди співробітників. Службовці повинні розуміти, як їхня робота впливає на результати роботи іншої частини колективу. В готелі «Інтерконтиненталь Київ» персонал навчають так званому “перехресному обслуговуванню”, коли співробітник може виконувати різні види робіт. Таке навчання дає службовцям можливість опанувати різними професіями і заохочує їх до розуміння суті роботи і по інших спеціальностях. Таке навчання показує як робота однієї категорії працівників впливає на результати праці інших службовців і як вони всі разом впливають на сприйняття якості обслуговування клієнтів в Культурному центрі.

На ранньому етапі, маркетологи досліджують ринок і визначають той його сегмент, на який вони будуть орієнтуватися. Далі вони вивчають роботу своїх конкурентів, визначаючи їх сильні і слабкі сторони. Про всі потреби гостей адміністративна служба доводить до відома і відділ маркетингу.

Споживачі послуг готелю «Інтерконтиненталь Київ» – це люди, які себе поважають і бажають якості та високого рівня сервісу в усьому. Саме тому

постійні відвідувачі готелю знову і знову віддають перевагу саме готелю «Інтерконтиненталь Київ». Ставлення до кожного відвідувача у готелі індивідуальне і несе позитивний настрій.

Як видно з таблиці кількість туристів, що відвідують готель із службовою метою, збільшується з року в рік, в 2010 році цей показник становив 12300 чол, 2017 р. - 15853 чол., 2018 році - 17115 чол. (табл. 2.8).

Збільшилась і кількість гостей, що відвідали готель з метою дозвілля, так в 2018 році порівняно з 2016-2018 роками їх кількість зросла. Це свідчить в першу чергу про значне покращення рівня якості обслуговування в готелі, яке зумовлене умовами чіткої спеціалізації та широким асортиментом послуг, які є важливими для більшості ділових готелів.

Таблиця 2.8

**Структура розподілу споживачів готелю «Інтерконтиненталь Київ» за цілями відвідування за 2016-2018 рр., осіб**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, (%)	
				2016/ 2017	2017/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Загальна кількість обслугованих споживачів, в т.ч.:	15420	19279	21173	3859	1900	25,0	9,9
- з діловою метою	12300	15853	17115	3553	1262	28,9	8
- з метою дозвілля та відпочинку	3120	3426	4058	306	632	9,8	18,4
Коефіцієнт завантаженості, %	50	52	58	2	6	4	104

Підтвердженням цього є той факт, що готель пропонує гостям номери, які обладнані факсами та ізольовані від зайвого шуму, пропонує користування бізнес-центром, який надає широкий вибір послуг, що можуть задовольнити усі вимоги ділової людини.

Про високий рівень обслуговування свідчить і той факт, що географія країн, з яких прибувають туристи розширюється з року в рік, так в 2011 році готель відвідали туристи з 90 країн світу, а в 2012 р. - з 105 країн.

В таблиці 2.9 наводиться структура розподілу споживачів готелю

«Інтерконтиненталь Київ» за країнами прибуття. Як видно з таблиці переважну більшість іноземних туристів, які відвідали готель за 2010-2012 роки склали громадяни країн дальнього зарубіжжя, відповідно 65%, 70%, 77%, так найбільшу питому вагу мали: Німеччина, США, Італія, частка туристів, що прибули з країн СНД склала лише 17% в 2011 році і 19% у 2012 р.

Основні іноземні партнери по організації прийому іноземних туристів, з якими працює готель «Інтерконтиненталь Київ»: «Каскад тревел» (Канада), «Європа тревел» (Канада), «Домар тревел» (Канада), «Гамалія Тревел консультанте» (США), «Перестройка турс» (Німеччина), «Дніпро Голд» (Бразилія), «Аладін Турс» (Бельгія), «Екстра Лтд» (Росія).

Таблиця 2.9

**Структура розподілу споживачів готелю «Інтерконтиненталь Київ» за країнами прибуття за 2010-2012 рр., чол.**

Показники	2010	2011	2012	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, (%)	
				2011/2010	2012/2011	2011/2010	2012/2011
Загальна кількість обслугованих туристів в т.ч.	15420	19279	21173	3859	1900	25,0	9,9
Великобританія	650	768	801	118	33	18,1	4,3
Туреччина	925	1072	1105	147	33	5,9	3,6
Німеччина	1300	1547	1603	247	56	19	3,6
Росія	2900	2949	3008	49	59	1,7	2,0
США	500	564	617	64	51	12,8	9,0
Франція	720	756	691	36	-65	5	-8,6
Японія	725	887	813	162	-74	22,3	-8,3
Росія	5025	5043	6719	18	1676	1	33,2
Ізраїль	2000	2039	2117	39	78	1,9	3,8
Нідерланди	560	226	270	-334	44	-59,6	19,5
Україна	200	145	136	-55	-9	-27,5	-6,2
Інші	640	803	835	163	32	25,4	3,9

Для проведення сегментування ринку та визначення платоспроможного попиту кожного сегменту в готелі «Інтерконтиненталь Київ» проводиться опитування гостей. Аналіз споживачів проводився згідно розробленої відділом

маркетингу анкети (табл. 2.10). Цей сегмент ринку клієнтів, у теперішній час і в перспективі, буде для готельного комплексу основним споживачем послуг. Результати проведеного анкетування споживачів готелю «Інтерконтиненталь Київ» засвідчили, що 43% опитаних респондентів є діловими туристами.

За результатами анкетування, можна зробити висновок, що 60% споживачів готелю віком переважно від 31 до 45 років, 65% споживачів перебувають в готелі близько семи днів та готові платити за проживання від 1000 до 5000 грн за добу.

Таблиця 2.10

**Результати анкетування споживачів готельних послуг готелю  
«Інтерконтиненталь Київ», 2012 р. (фрагмент)**

<b>Запитання</b>	<b>Кількість респондентів</b>	<b>Частка опитуваних, %</b>
<b>Просимо повідомити про себе:</b>	200	100
Стать:		
♦ жінка	80	40
♦ чоловік	120	60
Ваш вік:		
♦ до 25 років	10	5
♦ 25-40 років	76	38
♦ 40-55 років	54	27
♦ 55 - 65 років	34	17
♦ старший за 65 років	26	13
<b>Звідки дізналися про готель:</b>	200	100
♦ з Інтернету	56	28
♦ з буклету	22	11
♦ з журналу	24	12
♦ від партнера, знайомого	98	49
<b>Мета Вашого візиту:</b>	200	100
♦ Справи по бізнесу	64	32
♦ Туризм	52	26
♦ Ділова зустріч	22	11
♦ Святкування урочистої події	28	14
♦ Інше	34	17
<b>Що впливає на вибір Вами готелю</b>	200	100
♦ Рівень цін	74	37
♦ Місце розташування	70	35
♦ Рівень сервісу	32	16

◆ Організація дозвілля, HR-послуг	50	25
◆ Комфортність готелю	16	8
◆ Імідж готелю	8	4

Працівники готелю оперативно та адекватно вирішують задачі, які продиктовані потребами відвідувачів. Саме тому, в готелі проходить процес створення комп'ютерних баз даних - і про людей, і про колективи, що потребують HRів. Дана комп'ютерна система має назву "Історія відвідувачів" та забезпечує інформацію про тисячу постійних клієнтів готелю. Також ця система щоденно збирає виробничу інформацію про 100 напрямкам своєї роботи.

Керівництвом готелю також запрошено до співпраці соціологів, які проводять соціологічні дослідження з різноманітних питань організації HRивних програм, виходячи із сьогоденних запитів, настроїв та кон'єктури ринку готельного бізнесу.

У готелях гості очікують одержати обслуговування, більш орієнтоване на клієнта. Саме тому в готелі «Інтерконтиненталь Київ» система надання послуг та організації HRивна послуг дуже гнучка.

Як частина політики надання якісних послуг, в т.ч. HRивних, діє поштове розсилання гостям, які раніше зупинялися в готелі, вітальних листівок з поздоровленням до різних свят: Новим роком, 8 березня, Різдом, Великоднем. Окрім цього для ефективної роботи всіх відділів застосовується зв'язок із громадськістю, тобто - процес надання гостям привабливої інформації про роботу готелю. Реклама, бюджет якої визначається власником комплексу з'являється в газетах і журналах, які читають потенційні клієнти готелю. Це газети «Факти», «Бізнес», «Елітний персонал» та ін. Іноді на хвилях радіостанції "Русское радио" можна почути рекламний ролик готелю.

Однієї з форм ефективних технологій HRивного менеджменту є запрошення еліти естрадної культури, відомих професіоналів та вчених з усього світу, організація різних презентацій відомих фірм і брендів за рахунок засобів

готелю. Результатом таких акцій є більш широке висвітлення в пресі можливостей підприємства.

Значною популярністю у світі користуються проведення танцювальних вечорів та дискотек. А оскільки в готелі велика кількість людей, які хочуть не тільки попрацювати, але і розважитися, це ставить перед творчим колективом готелю цілий комплекс різноманітних задач, стимулює прояв організаторських здібностей, відкриває широке поле для технічної творчості, винахідництва, розвиває пізнавальну активність, художнє чуття, музикальність, режисерську інтуїцію і т.п.

Ефективна організація послуг (конференцій, ділових зустрічей, презентацій, танцювальних вечорів) готелю припускає централізовану систему оперативного збору необхідної інформації, її швидкої обробки і розсилання на місця, авторам та організаторам програм. Крім того варто пам'ятати, що ці заходи покликані не тільки реагувати на події культурного, ділового, політичного життя світового і українського масштабу, але і висвітлювати поточні питання життя на місцях. В цьому питанні є корисним оперативний контакт готелю з місцевими редакціями радіо, телебачення, газет, ділових кол тобто всіх місцевих засобів масової інформації. Лише в цьому випадку технологія HR-менеджменту зможе повноцінно відображати свої функції та бути значною перевагою готелю.

В роботі спортивно-оздоровчого комплексу готель «Інтерконтиненталь Київ» існує така форма як спортклуб, який дозволяє диференційовано враховувати інтереси і потреби гостей, які займаються спортом. Професійні тренери проводять консультаційну роботу серед відпочиваючих, з метою надати більш широкі можливості для реалізації їх здібностей.

Останнім часом колектив виходить за межі свого готелю, і все більше заходів проводить разом з міським і районним відділами культури: день міста, великий карнавальний хід з ігровою програмою, релігійні свята, до дня народження «Інтерконтиненталь Київ», а так само з іншими громадськими організаціями на відкритих площах: на стадіоні, центральній площі міста.

На площі міста готель «Інтерконтиненталь Київ» проводить традиційні українські святкування: Проведення зими, Маслениця, Різдвяна ялинка, що є особливо цікавим для іноземців, оскільки дозволяє пізнати культуру України.

Таким чином, без сумніву актуальною і необхідною в готелі «Інтерконтиненталь Київ» буде розробка системи покращення HR- заходів і в цілому HR-менеджменту шляхом створення та організації роботи центру у співпраці з іншими відділами готелю.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідивши можливості готелю «Інтерконтиненталь Київ» щодо надання HR-послуг та оптимізації HR менеджменту, можна зробити наступні висновки:

1. Готель «Інтерконтиненталь Київ» належить до всесвітньо відомої мережі міжнародних готелів Intercontinental Hotels Group. Згідно статуту, готель «Інтерконтиненталь Київ» є товариством з обмеженою відповідальністю, що має назву «Готель Менеджмент».

2. Готель має стабільний дохід та прибуток, зокрема у 2012 році відносно 2011 року валовий прибуток зріс на 960,9 тис. грн. або на 35%, прибуток від операційної діяльності збільшився на 264,6 тис. грн. або на 54%, чистий прибуток збільшився на 129,5 тис. грн. або на 27%., систематично контролює розмір витрат, наприклад збільшення витрат на оплату праці у 2012 р. на 972,8 тис. грн., спостерігається збільшення собівартості за рахунок збільшення матеріальних затрат (в готелі продовжується модернізація).

3. Аналізуючи трудовий потенціал готелю «Інтерконтиненталь Київ» відмічено, що облікова чисельність працівників за 2012 рік становила 360 осіб, не змінилася в порівнянні з 2010-2011 рр. Персонал готелю професійний, кваліфікований і при влаштуванні на роботу проходить жорсткий відбір. Що стосується корпоративної культури готелю, то вона потребує посилення, в дусі сучасних вимог.

4. В підприємстві готельного господарства «Інтерконтиненталь Київ» організацією заходів займається окремий спеціалізований відділ - відділ з продажів і маркетингу. Найчастіше до його роботи задіяні аутсорсингові компанії або інші відділи готельного підприємства, такі, як відділ їжі та напоїв чи відділ банкетингу. Вони виконують дефіренційовану функцію у діяльності даного відділу. Робота з продажів конференц - сервісу та організації заходів на підприємстві готельно господарства базується на грамотному продажі площ приміщень для проведення HRивних заходів задля отримання прибутку та завоювання конкурентної позиції на ринку готельних послуг.

5. Як частина політики надання якісних послуг, діє поштове розсилання гостям, які раніше зупинялися в готелі, вітальних листівок з поздоровленням до різних свят: Новим роком, 8 березня, Різдом, Великоднем. Окрім цього для ефективної роботи всіх відділів застосовується зв'язок із громадськістю, тобто - процес надання гостям привабливої інформації про роботу готелю. Реклама, бюджет якої визначається власником комплексу з'являється в газетах і журналах, радіо: «Факти», «Бізнес», «Елітний персонал» радіостанція “Русское радио”.

6. Однією з форм ефективних технологій HR менеджменту є запрошення еліти естрадної культури, відомих професіоналів та вчених з усього світу, організація різних презентацій відомих фірм і брендів за рахунок засобів готелю. Результатом таких акцій є більш широке висвітлення в пресі можливостей підприємства.

7. Потрібно відзначити, що HR-заходи в готелі «Інтерконтиненталь Київ» проводяться, але актуальним і необхідним буде розробка комплексної системи HR-менеджменту шляхом створення та організації роботи центру у співпраці з іншими відділами готелю та ін.

### РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

#### 3.1 Особливий зміст професійної етики на підприємствах сфери гостинності в даний час

В сучасних умовах зміст поняття професійної етики набуває особливого змісту. Ми бачимо, як все навколо змінюється:

- швидкий темп - більше попиту з співробітників, менше контролю;
- технології, які роблять нас онлайн 24/7. Ми часто прокидаємося вночі, коли приходить важливе повідомлення по роботі;
- позмінна робота, яка створює додатковий стрес;
- зростання клієнтів;
- недостатнє / неадекватне фінансування;
- низька соціальна підтримка на роботі;
- міжособистісні конфлікти;
- низька участь в прийнятті рішень;
- вплив страждань, травм, вмираючих пацієнтів (мед.персонал і пов'язані з ним);
- COVID-19.

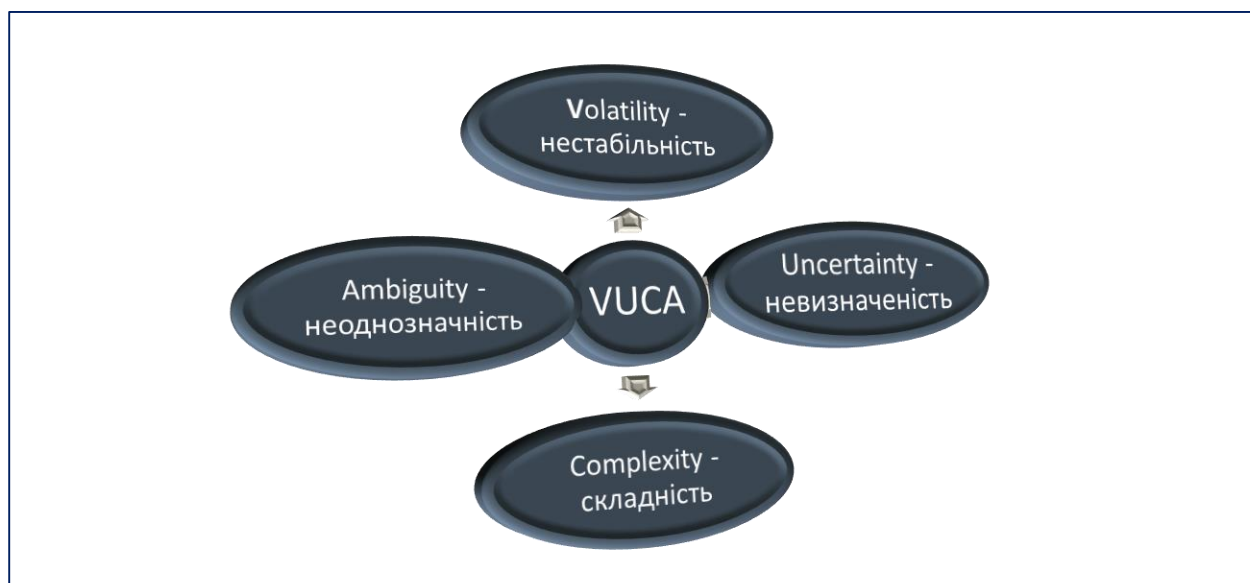


Рис. 3.1 Термін VUCA як характеристика стану сучасного світу.

Це далеко не весь перелік змін. Сучасний світ дає багато приводів для вигоряння і стресу. Характеризуючи стан сучасного світу, фахівці з різних областей все частіше вживають термін – VUCA (Рис. 3.1).

Відповідно до досліджень однієї з провідних компаній світу в галузі професійних послуг аудиту та консалтингу Deloitte [<https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>] спостерігаються такі наслідки змін в світі:

- Через стрес витрати компаній за останні 3 роки зросли на 16%;
- В UK ціна стресу становить 45 мільярдів фунтів на рік,
- в Україні - \$ 4.2 мільярда,
- в Росії більше \$ 30 мільярдів.

Згідно з дослідженнями Deloitte, за останні 3 роки відбулися наступні зміни (Табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Зміни, що впливають на професійні відносини в сучасному світі

Позитивні зміни	Негативні зміни
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В даний час співробітники отримують більшу підтримку, особливо в великих організаціях;</li> <li>• Підвищення обізнаності суспільства про проблеми психічного здоров'я шляхом проведення низки резонансних кампаній і форумів;</li> <li>• Зниження рівня ворожості на роботі, пов'язаної з проблемами психічного здоров'я</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тягар поганого психічного здоров'я на роботі в непропорційно великою мірою зачіпає молодих людей, і серед цієї вікової групи спостерігається зростання захворюваності на психічні розлади.</li> <li>• Зростання "роботи у відпустці", коли працівники не можуть відірватися від роботи.</li> <li>• Працювати за рахунок більш широкого використання технологій, які сприяють вигоряння.</li> <li>• Збільшення числа людей, що працюють за короткостроковими контрактами, на позаштатній роботі або без достатньої підтримки роботодавця, що створює невизначеність щодо їх фінансового майбутнього і несприятливу обстановку для їх психічного здоров'я і благополуччя.</li> </ul>

Що ж впливає на виконання (або не виконання) норм професійної етики?

*Психічне здоров'я (Mental Health)* визначається ВООЗ як стан психічного та психологічного благополуччя, в якому кожна людина реалізує свій потенціал, може справлятися з нормальними життєвими навантаженнями, може працювати продуктивно і плідно і здатний вносити свій вклад в життя суспільства. Психічне здоров'я визначається цілою низкою соціально-економічних, біологічних і екологічних факторів.

*Благополуччя (Wellbeing)* визначається Міністерством охорони здоров'я Великобританії як хороше самопочуття і гарне функціонування і включає в себе життєвий досвід кожної людини і порівняння життєвих обставин з соціальними нормами і цінностями. Благополуччя може бути як суб'єктивними, так і об'єктивними.

*Психічне благополуччя (Mental wellbeing)* описує динамічний психічний стан.

- Людина з хорошим психічним благополуччям здатна:
- Відчувати себе відносно впевнено і мати позитивну самооцінку. Важливий момент для ефективної роботи.
- Відчувати і виражати цілий ряд емоцій, що актуально в клієнтському обслуговуванні і в продажах.
- Будувати і підтримувати добрі стосунки з іншими, що корисно для клієнтського обслуговування і командної роботи.
- Відчувати себе причетним до світу в цілому. Це довгострокова перспектива.
- Жити і працювати продуктивно.
- Справлятися зі стресами повсякденного життя, в тому числі і зі стресом, пов'язаним з роботою.
- Адаптуватися і справлятися зі стресами за часів змін і невизначеності.

*Стрес, пов'язаний з роботою (Work-related stress)*, за визначенням ВООЗ, являє собою відповідну реакцію, яку можуть відчувати люди, коли їм пред'являють вимоги і чинять тиск, що не відповідають їх здібностям, що призводить до нездатності впоратися з цим, особливо коли співробітники

відчувають, що у них мало підтримки з боку керівників і що вони не можуть контролювати робочі процеси. Є такі поняття, як Hard, Soft, Digital Skills (Жорсткі, м'які, цифрові навички). Але до переліку слід додати ще Mental Skills (ментальні здібності) - наскільки люди ментально і психічно готові до навантажень, змін. Це той напрямок, куди компанії починають інвестувати свою увагу.

Визначимо ще два актуальні на даний час поняття.

- *Стрес*: надмірна залученість; коли емоції занадто чутливі і поведінка викликає тривогу або гіперактивність.
- *Вигорання*: відстороненість (незалученість); коли емоції ослаблені, а поведінка - це депресія, відчуженість, беспорядність чи безнадія.

Адекватна залученість - це добре. При надмірній залученості настає стрес і потім - вигорання. Стрес є причиною вигорання.

Є ще кілька термінів, які описують те, що відбувається з людьми зараз.

- *Презентеїзм (Presenteeism)* визначається, як відвідування роботи при хвороби і, отже, нездатність працювати в повну силу. Презентеїзм може бути як позитивним, так і негативним, і бути обумовлений різними факторами.
- *Левізм (Leaveism)* - термін, що описує зростаючу тенденцію людей бути нездатними "відключитися" від роботи. Це стає все більш поширеним явищем, оскільки дистанційна і гнучка робота стала легшою завдяки технологіям і може привести до перевтоми, зниження морального духу робочої сили, перегорання. Причини появи левізма:
  - Співробітники використовують для роботи виділені їм відгули, щорічну відпустку, гнучкий графік роботи, відновлені вихідні дні, коли вони фактично нездорові;
  - Співробітники беруть роботу додому, яку неможливо виконати в звичайний час їхньої роботи;
  - Співробітники працюють, перебуваючи у відпустці або святі, щоб надолужити згаяне.

За результатами досліджень, що проводились в Великій Британії:

- 39% опитуваних відчували психологічні проблеми,
- 51% готові говорити про психологічне здоров'я на роботі,
- 300 тисяч людей втрачають роботу щороку через проблеми з психологічним здоров'ям [<https://www.mentalhealthatwork.org.uk>]

Таким чином, стає зрозумілим, що стрес і вигорання - це реальні проблеми, які шкодять бізнесу.

6 стандартів роботи зі стресом і вигоранням:

1. Приділення пріоритетної уваги питанням психічного здоров'я на робочому місці шляхом розробки і здійснення систематичної програми діяльності.
2. Випереджаюче забезпечення, щоб дизайн роботи і організаційна культура приводили до позитивних результатів в області психічного здоров'я.
3. Заохочувати відкриту культуру навколо психічного здоров'я.
4. Підвищення організаційної впевненості і можливостей.
5. Надання інструментів і підтримки в області психічного здоров'я.
6. Підвищення прозорості та підзвітності за допомогою внутрішньої і зовнішньої звітності.

В даний час проводяться широкі дослідження, які вивчають такі проблеми, як вартість стресу для компанії, як витрати, пов'язані зі стресом і вигоранням, розподілені за віковими групами, причини захворювань, пов'язаних зі стресом на роботі і т.д.

Результати опитування співробітників різних компаній щодо причин стресу, який вони відчують на роботі, представлені за даними досліджень компанії Deloitte [ ] і показані на Рис. 3.2.



Рис. 3.2 Причини стресу на роботі

Джерело: побудовано за даними досліджень Deloitte [<https://www2.deloitte.com/ua/uk>]

Більшість причин, які перераховані у цьому дослідженні, напряду відносяться до питань професійної етики, а саме: відсутність підтримки з боку колег, знущання або утиски, відсутність довіри до керівництва і т.д.

З чого складаються витрати на стрес:

- 16% відсутність співробітників на роботі,
- 64% презентеїзм (падіння ефективності),
- 20% плинність персоналу.

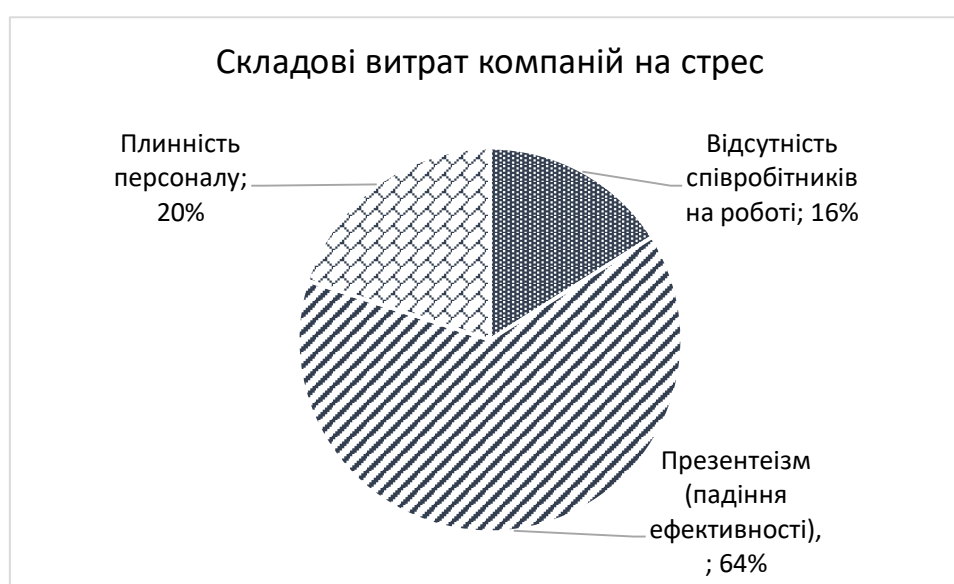


Рис. 3.3 Витрати компаній з причини стресу співробітників

Згідно з дослідженнями цієї ж компанії, кількість захворювань (стрес, депресія і інші види психологічних захворювань) в структурі захворювань, пов'язаних з роботою, зростає. За оцінками, в 2017-2018 рр. ці захворювання становили близько 44% від усіх захворювань, пов'язаних з професійною діяльністю. А 51% співробітників працює понад виділені годин для того, щоб завершити роботу. Також негативна ситуація в тому, що люди використовують час відпустки для того, щоб попрацювати.

Таблиця 3.2

## Ознаки стресу і вигорання в компанії

↑	Абсентеїзм (англ. absenteeism) – відсутність на робочому місці
↑	Презентеїзм - затримка в офісі після роботи не завжди означає ефективність.
↑	Скарги та / або внутрішні конфлікти.
☞	Наявність працівників з перебільшеним почуттям відповідальності.
☞	Наявність працівників, що виражають неадекватність досягнень.
↑	Помилки.
↓	Якість обслуговування / роботи.
↓	Мораль співробітників.
☞	Наявність плинності.
☞	Наявність людей з низькою самооцінкою або знеціненням своїх досягнень.
↑	Витрати, пов'язані з охороною здоров'я / інвалідністю.
↑	Психічні розлади, такі як депресія і тривожні розлади.

Що можуть зробити компанії для зниження рівня стресу і вигорання:

- Вводити більш гнучкі години роботи;
- Стимулювати людей використовувати свої відпустки;

- Навчати співробітників підхоплювати роботу своїх колег;
- Нагадувати співробітникам про відпустки;
- М'яко розподіляти роботу співробітників, які сильно перевантажені;
- Заохочувати людей самостійно намагатися перерозподілити роботу, коли вони перевантажені;
- Використовувати out of office автовідповіді;
- Наймати достатньо персоналу;
- Навчати співробітників помічати сигнали лівізма - робота рано вранці або пізно ввечері, відправка листів по вихідним;
- Навчати керівників управляти завантаженням і встановлювати адекватні очікування.

### **3.2 Розробка пропозицій щодо урахування специфіки професійної етики в сучасних умовах.**

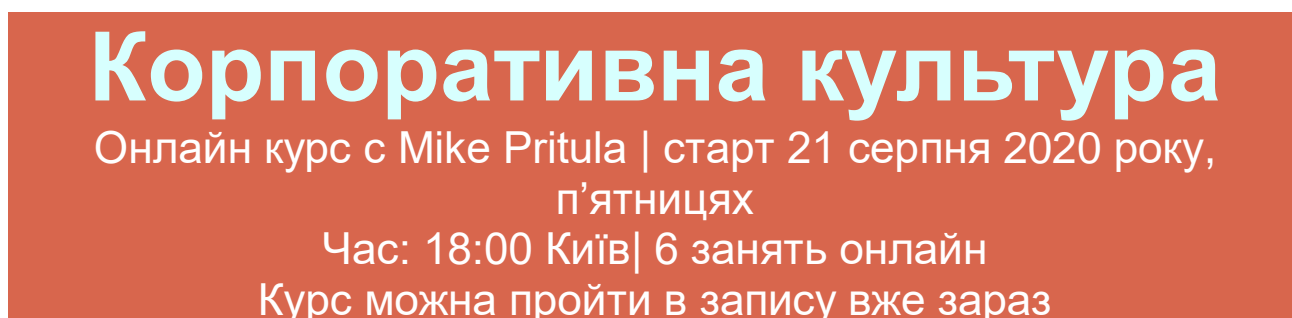
Як уже згадувалося вище, основними причинами стресу в компанії у співробітників можуть бути як особистісні (пов'язані з особистим життям співробітника) проблеми, так і організаційні, до основних з яких можна віднести: некомфортні умови праці, підвищений рівень конфліктності в колективі, погані взаємини з начальством, конфлікт ролей, нечіткі вимоги, поставлені начальством, занадто велика завантаженість роботою або, навпаки, недостатня завантаженість, завищені вимоги до співробітника, часті відрядження або вимоги затримуватися після закінчення робочого дня та ін. до всіх цих причин зараз додалися ще й ситуація, що виникла з епідемією Covid -19, яка збільшила рівень стресового стану людей. Відповідно, дотримання норм професійної етики на підприємствах гостинності стає особливо важливим і непростим завданням.

Усі всесвітньо відомі готельні ланцюги славляться своїми високими стандартами обслуговування, адже їх персонал володіє всіма навиками обслуговування та високими професійними навичками. Проте не завжди працівники приходять на підприємство з набутими бездоганними якостями, котрі б дозволяли їм вільно спілкуватися з гостями та допомагати їм у вирішенні

всіх важливих питань. В будь-якому випадку персонал проходить певну підготовку на підприємстві. Система навчання нового персоналу та підтримки достатнього рівня професійних навиків решти працівників має бути побудована досить ретельно[3]. Допомагає в підтримці високої професійної культури персоналу готелю систематичне проведення тренінгів. Тренінгові кампанії, як правило, повинні проводитися для вирішення конкретних, чітко сформованих питань, або ж при виникненні певних ситуацій, вирішення яких потребує негайного втручання та коригування. Особливо ефективними є проведення тренінгів під час навчання нового персоналу. Ці програми дають можливість ознайомити персонал з умовами, в яких йому потрібно буде працювати. Відомі такі ситуації, коли саме навчання персоналу дозволяло вирішувати проблемні питання, які виникали на підприємстві.

Розглянемо деякі пропозиції спеціальних тренінгів, якими можуть скористатись готельні підприємства для покращення психологічного стану співробітників і, відповідно, збереження високого рівня професійної етики в колективі.

Активно працює в створеній власноруч онлайн-академії Михайло Притула, організовуючи курси по методам підбору і управління персоналом, зокрема, і тренінги по вдосконаленню корпоративної етики (Рис. []



**Корпоративна культура**  
Онлайн курс с Mike Pritula | старт 21 серпня 2020 року,  
п'ятницях  
Час: 18:00 Київ | 6 занять онлайн  
Курс можна пройти в запису вже зараз

Рис. 3. 4. Пропозиція тренінгу від онлайн-академії Михайла Притули

В Табл. 3.3 представлено програму тренінгу із складовими кожного із 6 занять, що передбачаються за темою «Корпоративна культура».

## Програма тренінгу «Корпоративна культура»

<p>Заняття 1. Що таке культура компанії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи можна її створити</li> <li>• Значення культури в бізнесі</li> <li>• Як з'являється культура</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Netflix</li> </ul> <p>28 серпня (п'ятниця) 18:00 Київ</p>	<p>Заняття 4. Впровадження культури в життя. Відбір людей, відповідних культурі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Що таке ритуали корпоративної культури</li> <li>• Сила повторюваних ритуалів</li> <li>• Цінність повторень</li> <li>• Ритуали або дисципліна</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Starbucks</li> <li>• Типові помилки</li> <li>• Створення питань для інтерв'ю</li> <li>• Використання тестів на тип особистості</li> <li>• Вже працюють співробітники в компанії</li> <li>• Інтеграція нових співробітників в культуру</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Buffer</li> </ul> <p>18 вересня (п'ятниця), 18:00 Київ</p>
<p>Заняття 2. Восьмикрокова модель</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опис поведінки співробітників</li> <li>• Створення ритуалів</li> <li>• Відбір людей, відповідних культурі</li> <li>• Інтеграція новачків в культуру</li> <li>• Комунікація культури</li> <li>• Навчання співробітників по культурі</li> <li>• Управління культурою на підставі власного прикладу</li> <li>• Підтримка культури через відповідальність</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Miro</li> </ul> <p>4 вересня (п'ятниця), 18:00 Київ</p>	<p>Заняття 5. Запуск нової культури. Комунікація культури в організації та навчання співробітників</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постери, Телевізори</li> <li>• Сайт, підпис в e-mail, внутрішня реклама</li> <li>• Навчання співробітників по новій культурі</li> <li>• Використання кожної ситуації для навчання культури</li> <li>• Річний тренінг</li> <li>• Культура на підставі особистих прикладів</li> <li>• Побудова культури на відповідальності</li> <li>• Використання запитальників</li> <li>• Проведення оцінки персоналу</li> <li>• Підготовка до запуску</li> <li>• Проведення запуску</li> <li>• Як вимірювати культуру</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Basecamp</li> </ul> <p>25 вересня (п'ятниця), 18:00 Київ</p>
<p>Заняття 3. Опис культури компанії через бажану поведінку співробітників</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чого ви хочете від ваших співробітників</li> <li>• Помилки в описі культури</li> <li>• Кого включити в процес опису культури</li> <li>• Процес опису культури</li> <li>• Що робити з минулими цінностями</li> <li>• Бачення, місія, цінності</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Google</li> </ul> <p>11 вересня (п'ятниця), 18:00 Київ</p>	<p>Заняття 6. Побудова культури успіху в компанії і 7 її елементів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозорість</li> <li>• Позитив</li> <li>• Вимірювання</li> <li>• Визнання</li> <li>• Унікальність</li> <li>• Слухання</li> <li>• Помилки</li> <li>• Кейс: корпоративна культура Starbucks</li> </ul>

В даному курсі пропонується повний набір інформації про корпоративну культуру:

- інформація про 8 крокову модель побудови корпоративної культури,
- навички описувати культуру компанії, впроваджувати її, вимірювати, навчати співробітників по ній,
- навички вибудовувати відбір персоналу на основі цінностей і постійно комунікувати культуру в компанії.

Для підключення до курсу повідомляється пароль доступу до особистого кабінету, де записані всі заняття + перевірку домашніх завдань і зворотний зв'язок по ним від автора курсу + документ про закінчення.

В наступній таблиці наведено вартість різних варіантів участі у запропонованому тренінгу (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вартість участі у тренінгу «Корпоративна культура»

<p><i>Окремий урок - \$ 50 за кожен урок</i>            Участь в онлайн занятті            Особистий кабінет            Перевірка домашнього завдання            Запис вебінару курсу</p>	<p><i>Оплата 2 частинами - \$ 120 в місяць, всього 2 місяці</i>            Участь в онлайн заняттях            Особистий кабінет            Перевірка домашніх завдань            Запис всіх вебінарів курсу</p>
<p><i>Стандартний - \$ 200 одноразово</i>            Участь в онлайн заняттях            Особистий кабінет            Перевірка домашніх завдань            Запис всіх вебінарів курсу</p>	<p><i>3 консультацією - \$ 300, одноразово</i>            Участь в онлайн заняттях            Особистий кабінет            Перевірка домашніх завдань            Запис всіх вебінарів курсу            Консультація за підсумками курсу</p>

Ще один із дієвих напрямків роботи у напрямку покращення корпоративної культури і професійної етики – організація тимблдинг-заходів. В табл. 3.5 наведено підбірку кращих агентств з організації у Києві, які пропонують незвичайні та ефективні івенти для колективів маленьких і великих компаній [5].

Як зазначають, наприклад, у «Rockets», їхні тимблдинг-івенти об'єднують колектив, підвищують мотивацію співробітників і вчать знаходити нестандартні рішення звичних та нових завдань. «Rockets» можуть організувати тимблдинг-захід у Києві, по всій країні та навіть за її межами. Нещодавно це агентство

організувало 4-денний тур до Грузії, де для учасників була розроблена насичена програма на кожен день. За інформацією команди агентства «Rockets», вони першими в Києві та Україні запустили програму тимбілдингу «Trash регата». Це – формат тимбілдингу, в якому учасники розбиваються на команди та з підручних матеріалів збирають плавзасіб, здатний не тільки плисти, але й тримати на собі всю команду, а потім ще й позмагатися за першість у загальному запливі.

Таблиця 3.5

## Агентства з організації тимбілдингу у Києві [5]

№	Назва агентства з організації тимбілдингу	Характеристика
1	ІвентагентствоRockets	Агентство функціонує вже 13 років. Головна перевага — максимальна клієнтоорієнтованість, тому сценарій кожного заходу унікальний, індивідуально створюється під вимоги та інтереси компанії клієнта.
2	TeamMaster	За п'ять років в організації тимбілдинг-заходів компанія провела сотні івентів, створених під індивідуальні потреби компаній замовників. Своім клієнтам пропонують кілька динамічних програм на вибір.
3	Team Expert	Експертна тренінгова компанія знає, як підвищити командний дух, навчити колектив іти до спільної мети та проводити найзахопливіші тимбілдинг-івенти. Надають європейський сервіс за українськими цінами. Тимбілдинг-заходи можна організувати за двома моделями: активні тренінги (мотузковий курс, творчі тренінги, командні квестігри, сходження та трекинги) або аудиторні заходи.
4	Magenta event agency	Агентство пропонує виїзні тимбілдинг-заходи по всій Україні: на природі, в офісах, ресторанах, квесткімнатах. Замовник може обрати будь-яку зручну локацію, а команда професіоналів розробить індивідуальний сценарій та організує захопливий тренінг, що вартує від 5 000 гривень.

5	«Школа тимбілдингу» Сергія Іванова	Тренери працюють з 2002 р. й за цей час написали першу в СНД книгу з мотузкового курсу та зареєстрували торгову марку «Мотузковий курс», провели найбільший в історії України тимбілдинг на 1500 осіб. Фокусується на розвитку корпоративної культури та вирішенні бізнес-задач клієнта. Основним продуктом вважається «Мотузковий курс», коли команда проходить серію випробувань, зокрема екстремальних, отримує незнайому задачу й повинна вивчити її, створити стратегію та безпомилково виконати завдання. Головне — тимбілдинг вирішує бізнес-завдання клієнта. Рекомендують три фокуси уваги: постановка цілей і завдань на тимбілдинг, проведення програми та впровадження результатів у діяльність компанії.
---	---------------------------------------	---

В портфоліо компанія «TeamMaster» - організація заходів для відомих українських компаній. Наприклад, фірма пропонує сплав по Південному Бугу, під час якого колектив навчиться згуртованості та покращить взаємодію. Ті, хто хотів би будувати команду мрії за більш спокійної атмосфери, можуть обрати програму командного малювання картини та разом створити шедевр. Перед вибором напрямку можна попросити коучів провести корпоративне опитування, що може допомогти виявити слабкі місця та скласти унікальний сценарій заходу, який найбільше пасує компанії-замовнику. Свої колективи компанії «TeamExpert» довірили «Eurocar», «Ельдорадо», «Shell», «Cargil» та інші бізнес-гіганти. Тимбілдинг-заходи «TeamExpert» відрізняються оптимальним співвідношенням ціни та якості.

Як згуртувати колектив і навчитися командної роботи, добре знають в агентстві «Magenta». У команді цього агентства переконані, що навіть за один день можна згуртувати співпрацівників та зав'язати між ними міцну дружбу. Зробити це можна за допомогою командоутворювальних, спортивних і розважальних ігор, тренінгів з комунікації або мотузковому курсу. До тренінгів з командоутворення можна ставитися по-різному: хтось налаштований скептично та вважає це непотрібними витратами часу й коштів, а хтось уже не уявляє свою роботу без регулярних спільних виїздів на природу під

керівництвом тимблдинг-коучів. Але всі погодяться з тим, що міцний колектив – це основа успіху бізнесу, і над розвитком команди потрібно старанно працювати [5].

Послугами «Школи тимблдингу» Сергія Іванова користувалися «Київстар», «АрселорМіттал», «Фармак», «Данон» та МТС. Результатом стратегічної сесії клієнт Сергія Іванова отримав економію в 6 млн. гривень. Директор «Шко-литимблдингу» Сергій Іванов упевнений, що в тимблдингу важлива не тільки «обгортка», але й сама «начинка». Не емоційно зарядити, а знайти «пляшкові горлечка» - системні помилки та недоліки команди, тобто сприяти тому, щоб команда змогла виправити їх – дати клієнту від тимблдингу економічний ефект. Як стверджують в цій агенції з тимблдингу, «помилки містять принцип колективної відповідальності». Тому будь-яке порушення повертає команду до початку завдання. Після кожного івенту тренери «Школи тимблдингу» складають звіт з рекомендаціями щодо розвитку команди. Для тих клієнтів, які вже проходили «Мотузковий курс», діагностика персоналу й розвиток команд відбувається через ділові ігри на основі популярних сюжетів: «Код да Вінчі», «Цивілізація», «Герої Меча та Магії», «Зомбі Апокаліпсис» [5].

Сьогодні тимблдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом, як:

- розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;
- можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
- вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;

- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;

- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу компанії до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців [13].

Особливого значення тимблдинг набуває на стадіях становлення та нормування, оскільки досвід українських і зарубіжних компаній, які домоглися значних успіхів у підприємницькій та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль в них грають не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди.

За даними соціологічних опитувань топ-менеджерів найважливішою професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив [16], а заходи тимблдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності і стандарти. Результати проведення заходів тимблдингу та рівень згуртованості колективу можна розрахувати за допомогою коефіцієнта згуртованості (Кзг), який розраховується як відношення позитивних і негативних виборів у групі до загальної кількості можливих виборів [16]:

Проведення тимблдингу на останніх стадіях – стадіях зрілості та самоуправління особливо ефективно у великих компаніях з досить великою кількістю проектів, до яких залучені співробітники різних підрозділів. Він також необхідний там, де у кожного підрозділу є своє поле відповідальності, і співробітникам часто доводиться взаємодіяти не тільки усередині своєї структурної одиниці, але і з іншими підрозділами компанії.

Необхідність проведення тимблдингу в процесі розвитку колективу обумовлено, головним чином, наступним:

- необхідністю навчити співробітників працювати злагоджено

- можливістю випадків пов'язаних з реорганізацією, злиттям або скорочення персоналу у великих компаніях;
- необхідністю налагодження комунікацій між центральним офісом і регіонами, між відділами або фахівцями одного підрозділу;
- необхідністю вирішення конфлікту керівників і підлеглих у компанії;
- необхідністю підтримувати дружні відносини в колективі, наданням можливості учасникам пізнати один одного в неформальній обстановці;
- питаннями адаптації до колективу, що склався, при великій кількості нових співробітників тощо.

Результат тренінгів по тимбілдингу також залежать від цілей, які були поставлені. І, як один із варіантів, цей результат можна виміряти за допомогою єдиного інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу [5]:

Основний результат участі колективу у тренінгу – підвищення загальної ефективності роботи команди – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів [2]:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.
2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчаться налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.
3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчаться використовувати ресурси кожного учасника команди.
4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.
5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчаться аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.
6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.

7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчаться слухати і чути колег.

Необхідність застосування тимблдингу в процесі ефективного розвитку колективу будь-якого підприємства зумовлена багатьма факторами і, насамперед, це пов'язано з тим, що міжособистісні стосунки в групах досить суттєво впливають на рівень ефективності роботи колективу в цілому і, відповідно, це впливає і на кінцевий результат діяльності підприємства.

### **3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів підвищення рівня професійної етики колективу готелю**

Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури трудового колективу досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу . покращення соціально- психологічного клімату та налагодження продуктивної виробничої співпраці.

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної управлінської системи, в нашому випадку корпорації. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.

3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.

4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, щого метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами готелю «Інтерконтиненталь Київ» .

використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

#### Витрати на реалізацію заходів з розвитку трудового колективу

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	6000 грн.*12 міс.	72
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000 грн.	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	4000 грн.	4
Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс	5000 грн.	5

Монітор		
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	300 грн.*2 рази/рік	0,6
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20000 грн.	20
РАЗОМ	102,6 тис. грн.	

*Джерело: Складено автором*

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2015 році 116 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
<b>Процес звільнення працівника</b>			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юєрами	$\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (30 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	$\frac{1}{2}$ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
<b>Найм нового працівника</b>			

Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	50.*3	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	24*2	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	2*24+30	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	3*24	0,072
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	24/2	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	10*24	0,24
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	20*25	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	10*20	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
Разом	6,138		

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2017 році, отримаємо:

$$12 \text{ осіб} * 6138 \text{ грн.} = 73656 \text{ грн.}$$

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3%.

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на них. Для розрахунку економічного ефекту використано формулу [29, с. 86]:

$$E = T_d \times H_m - (U_p + U_d) \times 100\% \quad (3.1)$$

де  $E$  – економічний ефект;

$T_d$  – додатковий товарообіг від проведених заходів;

$H_m$  – торгова надбавка на товари, % від ціни реалізації;  $U_p$  – витрати на зазначені заходи з підвищення якості;

$U_d$  – додаткові витрати по приросту (на приріст) товарообігу.

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень на період 2017–2018 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.7

Таблиця 3.7

**Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень для ПрАТ «Інтерконтиненталь Київ»**

Показники	Рік, грн.		Темп зростання, %
	2017	2018	2017/2018
Витрати	288294	293480	101,8
Економічний ефект ( $E_{ef}$ )	372831	436483	117,1

\*  $E_{ef}$  – запланований приріст прибутку при зміні корпоративної культури

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2018 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики Президент- готелю.

Сформована програма заходів з розвитку трудового колективу корпоративної культури «Інтерконтиненталь Київ» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритму оптимізації витрат на формування корпоративної культури дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури на «Інтерконтиненталь Київ» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових

працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи були надані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури «Інтерконтиненталь Київ» , які полягають у наступному:

- необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки;
- урахувати сучасні тенденції змін у загальному психологічному стані людей, пов'язані із Covid-19 ;
- проводити постійну діагностику існуючого рівня професійної етики в «Інтерконтиненталь Київ» , а також задоволеності нею співробітників;
- запровадити регулярне проведення тренінгів для різних підрозділів готелю; удосконалити програмне забезпечення;
- створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться рівень професійної етики в колективі, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬ «INTERCONTINENTAL»

### 4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення в готелі

В даний час автоматизація виробництва набуває все більшого поширення на підприємствах готельного господарства. Інформаційні технології роблять процес організації та управління підприємством ефективніше й легше. Багато підприємств готельного господарства покладають великі надії на автоматизацію своєї основної діяльності. Необхідність автоматизації робочого процесу виникає, в першу чергу, у тих фірм, які мають досить великі обороти і обсяги продажів. Таким компаніям потрібна оперативність і керованість, а вони, навпаки, стикаються зі зростанням різного роду рутинної діяльності. Вимагається, наскільки можливо, позбавити своїх співробітників від неї і більш ефективно їх використовувати. Крім того, керівництву фірми для прийняття стратегічно важливих рішень необхідно знати постійно, у точній цифровому вираженні, стан справ на нинішній момент.

Сучасні інформаційні системи, розроблені спеціально для готельних підприємств, дозволяють значно спростити, оптимізувати і прискорити цілий ряд рутинних повсякденних, специфічних для цього бізнесу операцій. Автоматизація підприємства ресторанного господарства в даний час є потребою і необхідністю, так як вона набагато спрощує процес роботи і допомагає звести до мінімуму збитки і зайві витрати. В результаті автоматизації підвищується якість сервісу і престиж закладу; забезпечується швидка обробка замовлень та обслуговування відвідувачів; поліпшується узгодженість і контроль за роботою персоналу; ведеться облік руху матеріальних цінностей і руху товарів; скорочуються тимчасові витрати на пошук і аналіз інформації.

Деякі готелі та готельні комплекси України мають добре організовану комплексну систему централізації та управління.

Комплексна система передбачає наявність трьох взаємопов'язаних підсистем:

- диспетчеризації інженерного обладнання;
- оперативно-диспетчерського зв'язку;
- обліку і бронювання вільних місць.

Готельна індустрія використовує системи РМЗ (Property Management System), у той час як підприємства громадського харчування використовують системи RMS (Restaurant Management Systems).

Fidelio Front Office - одна з найпопулярніших у світі систем автоматизації служби прийому і розміщення гостей. Програмний комплекс Fidelio Front Office здійснює взаємозв'язок практично всіх відділів готелю і дозволяє автоматизувати бронювання номерів (у тому числі приймати бронювання з міжнародних центрів бронювання готелів та Інтернету), реєстрацію розміщення і розрахунок гостей, управління номерним фондом, дозвіллям гостей, складання прогнозів роботи готелю на майбутнє.

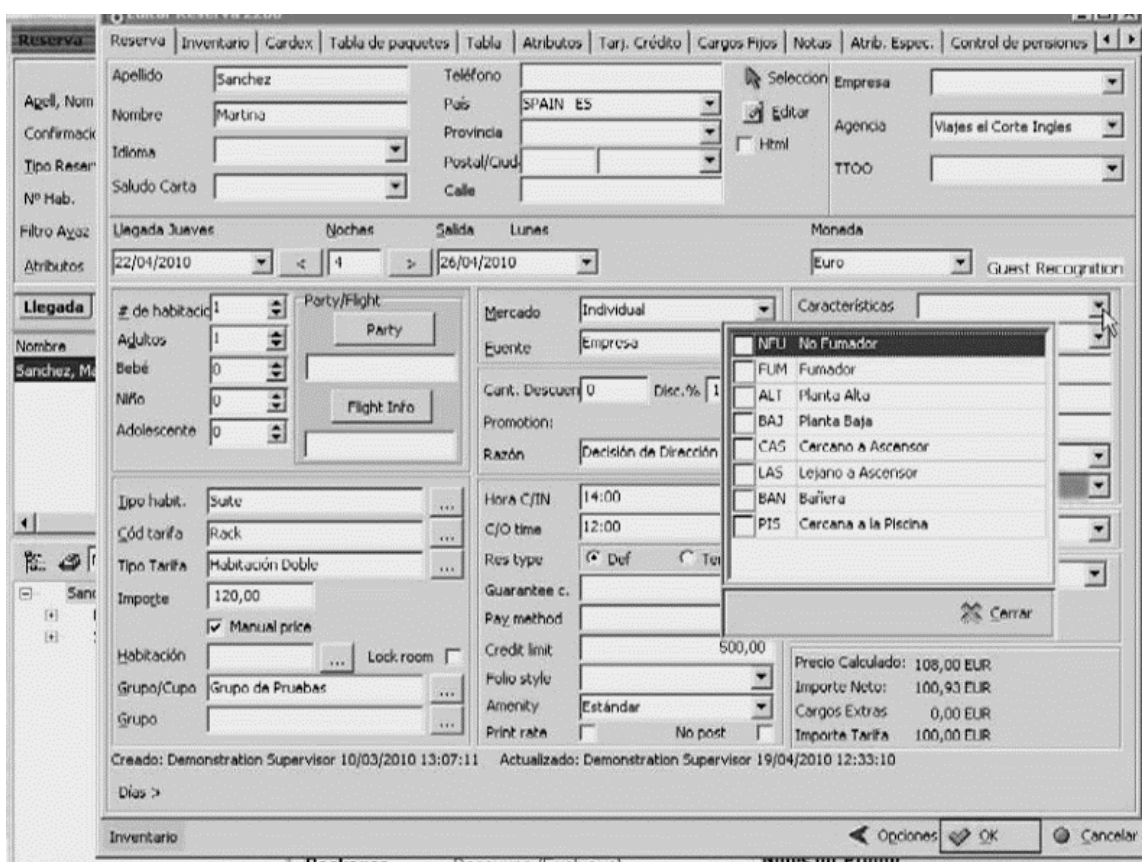


Рис.4.1. Вікно програмного комплексу Fidelio Front Office

Комплекс Fidelio Front Office забезпечує зв'язок майже з 500 різними системами, використовуваними в готелях, - телефонними станціями, ресторанными системами, системами контролю доступу, платного телебачення, міні-барів, авторизації кредитних карток, енергозабезпечення, централізованого бронювання і багатьма іншими.

Інформація відіграє важливу роль у процесі з'єднання постачальників послуг готельного господарства у єдину систему. Найважливішою особливістю готельного господарства є те, що взаємозв'язок між виробниками і постачальниками здійснюється не товаром, а потоками інформації. Вплив інформаційних технологій на управління готелем величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готелю в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів. Для швидкого і безпомилкового контролю операцій повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування гостя у фронт-офісі, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стає впровадження автоматизованих інформаційних систем управління.

Єдиним путівником до наявності і якості продукту є інформація. Отже, забезпечення достовірною інформацією і швидкість її поширення є настільки ж важливим для виживання галузі готельного господарства, як і фактичне надання споживачам її послуг.

#### **4.2. Аналіз інтернет – контенту в готелі**

Перш за все, Інтернет-контент має бути підданий попередньою змістовному аналізу, важливо знайти джерела, які містять інформацію, що

представляє інтерес і відповідають завданням дослідження. Такий аналіз вимагає великої кількості часу і необхідний для проведення об'єктивного й ефективного дослідження.

При проведенні дослідження за допомогою методу глибинного інтерв'ю, функції такого попереднього аналізу виконуються за рахунок грамотного формування вибірки та складання топік-гайда.

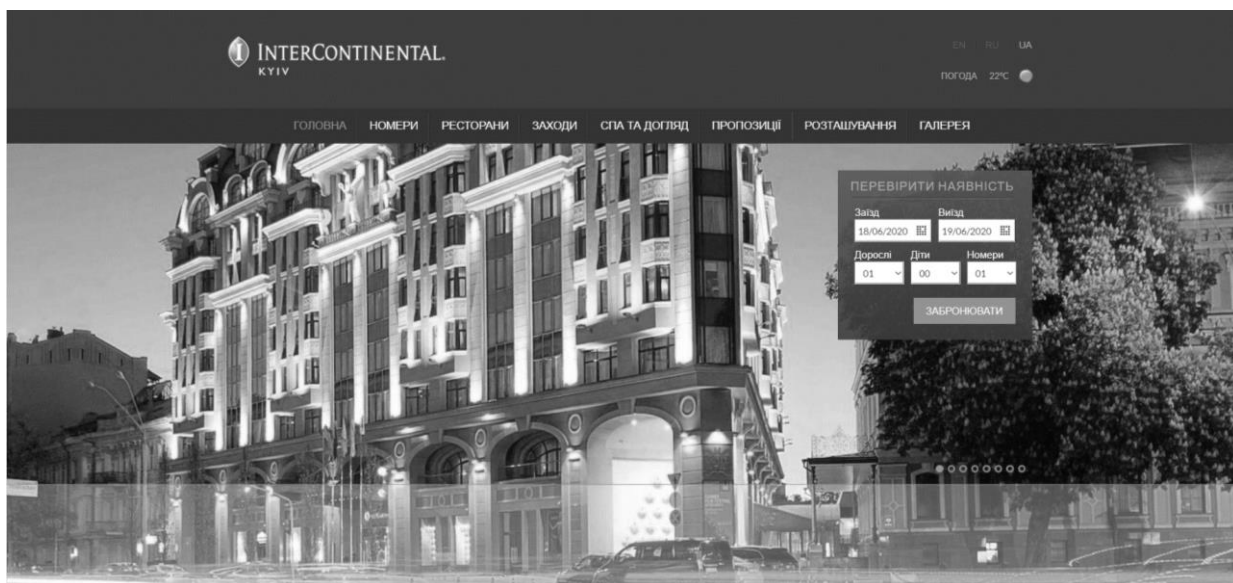


Рис. 4.2 Вікно сайту готелю «INTERCONTINENTAL»

У ході інтерв'ю саме це дозволяє відібрати важливу для дослідника і надійну інформацію. Можна зробити висновок про тому, що сама процедура збору даних в Інтернет-джерелах має свою специфіку. У таких джерелах представлений великий масив даних, на форумах часто обговорення однієї теми займає десятки сторінок, свою думку висловлюють різні люди і в різний час (деякі теми можуть бути розпочаті кілька років тому).

Процедура збору даних, за допомогою глибинних інтерв'ю, навпаки, передбачає увагу дослідника до кожного респондента, дослідник має більшою свободою дій, він може задавати додаткові питання та вносити корективи в структуру інтерв'ю, не ризикуючи заплутатися в занадто великому масиві даних. Важливо приділяти увагу складанню стенограм, допущені в них помилки або виключення з них інформації може позбавити дослідника корисних даних для подальшого аналізу. При зборі даних за допомогою інтерв'ю по ICQ і аналізу

форумів відчувається брак невербальної інформації, складнощі з встановленням психологічного контакту (який може бути відсутнім при аналізі форумів без вступу в діалог з учасниками). При зборі інформації з допомогою даних методів необхідно звертатися до додаткових джерел інформації: графічним елементам, «смайликів», докладеним файлів і т.д. Особливо численні подібні додаткові джерела у форумах, вони, часто, несуть надзвичайно важливу інформацію і ними не можна нехтувати. Важливо щоб дослідник, який проводить аналіз Інтернет-контенту або інтерв'ю по ICQ був впевненим користувачем комп'ютера. Він повинен уміти використовувати посилання, прикладати документи, володіти достатньо високою швидкістю друку, правильно інтерпретувати показники інтерфейсу. Останнє особливо актуально при проведенні інтерв'ю по ICQ, наприклад, якщо респондент друкує, можливо, робить паузи, краще формулюючи думку, і інтерв'юер не помічає відповідний значок інтерфейсу, перериває роздуми випробуваного і задає йому нове питання, то це може пошкодити психологічному контакту або просто здатися нетактовним.

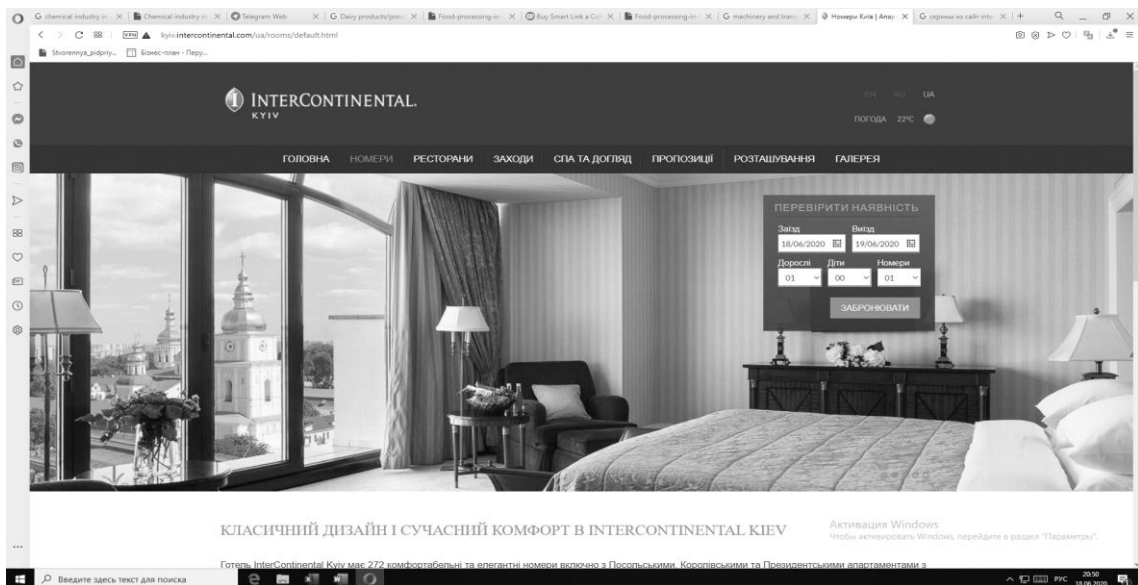


Рис. 4.3 Рис. 4.2 Вікно сайту готелю «INTERCONTINENTAL»

Таким чином, Інтернет-джерела містять масу корисної інформації, але її потрібно вміти збирати. Якщо дослідник має намір не просто переглядати повідомлення користувачів (як у рамках даного пошукового дослідження), а спілкуватися з ними, то слід встановити психологічний контакт. Дослідник, якщо

він не хоче афішувати того, що він збирає дані, може впровадитися в Інтернет-спільнота, втім, вибір залишається за ним, головне - розуміти специфіку подібних джерел інформації та діяти відповідно до мети дослідження.

### **4.3.Пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення в готелі**

Будь-який сучасний готель є складним комплексом функціональних ланок, від злагодженості роботи якого залежить успішність існування підприємства на ринку. При зростанні об'єму продажів з одного боку і конкуренції, що посилюється, з іншого, підвищується значення оперативності в роботі персоналу.

Автоматизована система управління INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION може координувати роботу майже всіх служб в готелі: служби прийому і розміщення, ресторанної служби, банкетної служби, господарської служби, бухгалтерії, служби бронювання, відділу продажів. Саме цю АСУ буде доцільним використовувати у готелі "Intercontinental".- це система, яка складається з набору модулів. Ці модулі з легкістю можуть бути налагоджені і додані залежно від побажань конкретного готелю. Вона включає: ) систему автоматизації служби прийому і розміщення гостей (Property Management System); ) систему автоматизації відділу продажів і маркетингу (Sales and Catering); ) систему управління якістю обслуговування (Quality Management System); ) систему оптимізації прибутків (Revenue Management); ) систему управління заходами (INTERCONTINENTAL Activity Scheduler); ) систему централізованого бронювання (INTERCONTINENTAL Reservation System); ) модуль бронювання через інтернет (Web-self Service); ) централізовану інформаційну систему по клієнтах (Customer Information System - CIS); ) INTERCONTINENTAL MULTI-PROPERTY дозволяє управляти відразу декількома готелями в єдиній базі даних. Загальна схема автоматизованої системи управління INTERCONTINENTAL. Новітні технології INTERCONTINENTAL Enterprise Solution надають готелям унікальну можливість роботи як в режимі клієнт-серверного застосування, так і через

інтернет-браузер ("Тонкий Клієнт"). Використання технології "Тонкий Клієнт" дозволяє готелям таким, що використовує цю систему значно скоротити витрати на кожному етапі життєвого циклу ІТ системи готелю, включаючи придбання, установку, підтримку і оновлення.

Дана система дозволяє відстежити всю інформацію про клієнтів, включаючи перелік послуг, якими вони скористалися, замітки готельного персоналу і медичні дані, і дозволяє скласти і надати кожному гостю по приїзду свого роду "програму". Система централізованого бронювання INTERCONTINENTAL (INTERCONTINENTAL Reservation System - ORS). Система централізованого бронювання INTERCONTINENTAL є новим поколінням систем бронювання. Це єдина система контролю доступності всіх готелів, що входять в готельну мережу. INTERCONTINENTAL ORS дозволяє мати повну і єдину картину завантаження у всіх готелях, а також здійснювати бронювання відразу в декількох готелях. Причому, забронювати номер в готелі або конференц-зал зможе як співробітник відділу бронювання, що знаходиться в центральному офісі, так і менеджер по продажах, що знаходиться в відрядженню в будь-якій крапці світу. Централізована інформаційна система по клієнтах, повністю інтегрована з системою централізованого бронювання, збирає і обробляє дані про всіх гостей, туроператорів, групи і компанії, створюючи єдину базу даних. CIS автоматично обмінюється інформацією, що міститься в про файлах, між всіма готелями і центральним сховищем даних, таким чином надаючи користувачам доступ до будь-якої необхідної інформації. . INTERCONTINENTAL MULTI-PROPERTY. Модуль дозволяє управляти відразу декількома готелями в єдиній базі даних.

Таким чином, можна створити єдиний інформаційний центр і здійснювати діяльність відразу по декількох готельних підприємствах в єдиній базі даних. Важливої складової системи є нічний аудит Використовуючи АСУ INTERCONTINENTAL при проведенні операції нічного аудиту немає необхідності переривати роботу, як це буває при використанні інших систем. Система продовжує функціонувати в звичному режимі, і у нічних аудиторів є

можливість формувати звітність у будь-який час протягом робочої зміни. Процедура нічного аудиту займає 15 хвилин. Система INTERCONTINENTAL ES підтримує більше 350 інтерфейсів, включаючи інтерфейс з системою управління ресторанами, телефонними системами і системами тарифікації телефонних дзвінків і Інтернет-послуг, системою автоматичних мінібарів, системою управління рахівницями клієнтів, системами платного телебачення, системами електронних замків, системою авторизації кредитних карт, бухгалтерськими системами.

Існує також спрощена версія системи управління готелем - INTERCONTINENTAL Xpress. Дана версія дозволяє придбати систему, повністю відповідну потребам певного готелю і фінансовим можливостям її власника. Всі необхідні опції і функціонал системи можна вибрати з опцій INTERCONTINENTAL PMS. Таким чином, власник може істотно понизити витрати, вибравши ті опції, які відповідають бізнес-процесам, приходящим в готелі, а також використовуючи одну систему для декількох готелів. Дана система дозволяє формувати більше 200 звітів, починаючи звітом по кількості тих, що живуть в готелі, і закінчуючи кризисним звітом на випадок виникнення надзвичайної ситуації.

Оскільки модулі системи зв'язані один з одним зміни, внесені співробітником одного відділу доступні для вивчення співробітникам інших відділів, підключених до системи. ACOBI INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION може бути встановлена як в маленьких готелях (від 10 номерів), так і в крупних готельних комплексах, а також в декількох готелях одного готельного ланцюга.

До недоліків системи можна віднести її вартість, вона досить велика. Компанія HRS є провідним розробником комп'ютерних систем програмування для готельних підприємств по всьому світу, хоч би тому вартість продукції не може бути низькою. Остаточна ціна продукту залежатиме, від кількості модулів необхідних готелю, від розмірів номерного фонду. Наприклад, обслуговування даної системи для готелю "Intercontinental", тобто з номерним фондом - 140

номерів, категорії п'ять зірок обходиться в 5500 гривень у місяць. При установці системи проводиться обов'язкове вчення співробітників, їх кваліфікація має бути достатньою для успішного засвоєння алгоритмів роботи в системі.

#### **Висновки до розділу 4**

Отже, провівши аналіз технічного та програмного забезпечення Готелю «InterContinental», можна сказати, що він знаходиться на досить високому рівні, що дозволяє готелю займати провідну роль у готельному господарстві. Також, варто згадати інтернет-контент готелю, він має величезну різноманітність, добре продуманий дизайн сайту та приємні людському оку тона сайту. Він має 3 мови в наявності, для того, щоб досить великий континент туристів мав змогу користуватися сайтом. Тепер, щодо пропозицій, які б поліпшили технологічні можливості готелю. Насамперед, це введення координально нової АСУ, яка при наявності кваліфікованих працівників, зможе вивести готель на зовсім інший, високий рівень.

## ВИСНОВКИ

В останній час у парадигмі розвитку сфери послуг велике значення приділяється питанням професійної етики у готельно-ресторанному господарстві. Це пов'язано з новітніми тенденціями переорієнтації сервіса на споживача послуг, отже, питання якісного обслуговування клієнтів висувається на чільне місце у процесі надання послуги, особливо у сфері гостинності. Загалом принципи та внормування етичних норм суспільства є показниками розвиненості данного суспільства, і у сучасному «суспільстві споживиння» такі принципи характеризують привабливість країни в очах закордонних туристів та місцевих жителів. Якісне обслуговування споживачів неможливе без дотримання кожним працівником сфери гостинності норм та принципів обслуговування, що складаються з комплексу чітких загальноприйнятих та загальновизнаних правил поведінки. В очах споживача працівник сфери сервісу, з яким він контактує, є втіленням як відповідальності за якість обслуговування, так і за всі інші прояви діяльності підприємства. У навчальному посібнику розглянуті головні питання історичного розвитку та сучасні напрями професійної етики та етикету, професійна та корпоративна етика і психологія. Окремо розглядаються норми поведінки персоналу та принципи управління та подолання конфліктів. Професійний етикет у сфері обслуговування включає вербальні та невербальні засоби спілкування, окремо досліджені принципи етичного спілкування у мережі Інтернет. Особливості етикету обслуговування в ресторанах, міжнародний етикет обслуговування та стандарти етикету обслуговуючого персоналу наведені з урахуванням вітчизняного досвіду та закордонних розробок, містять необхідний перелік компетентнісних навичок та вмінь, необхідних для фахівця сфери обслуговування у готельному та ресторанному бізнесі. Запитання для самоперевірки побудовані таким чином, що актуалізують наявний рівень знань студентів, дозволяють їм вирішувати не тільки теоретичні завдання, але й мають практичну спрямованість, що базується на досвіді вирішення реальних проблемних завдань. Видання спрямоване на поглиблення практичної орієнтації студентів у проблематиці обслуговування, застосування набутих знань під час

моделювання практичних ситуацій та виконання курсових та дипломних проектів. Жодна цивілізована країна не може нормально функціонувати без належного рівня розвитку готельної справи. Наявність комфортабельних готелів є не тільки наслідком розвитку потреб, а й повинна перетворитись на важливий стимул інтенсифікації міжнародних зв'язків, сприяти активнішому входженню України у світове співтовариство. Кожен власник готелю мріє про те, щоб мінімізувати втрати прибутків на всіх етапах, ефективно контролювати роботу персоналу, підвищувати якість обслуговування, передбачаючи бажання своїх гостей, і одночасно мати захист від недобросовісних клієнтів. Добитися цього дозволяє комплексна автоматизована система управління, це об'єднує в єдиний цикл обліку всі життєво важливі елементи готельного бізнесу. Розвиток готельного бізнесу вимагає якісно нових інструментів управління, і сучасні інформаційні технології, зокрема системи автоматизації, надають готелям такі можливості. Розглянувши можливості автоматизованої системи бронювання і резервування INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION, можна зробити наступні узагальнюючі висновки: ) вартість, як в плані придбання, так і в плані подальшого обслуговування, INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION доступна обмеженому колу престижних (або що рахують себе такими) готелів; ) престижність, освоєння і експлуатація; ) технологія роботи з гостем (оплата за цілу добу, оплата цілого номера, остаточний розрахунок оплати при виїзді гостя з готелю і т.д.). У "Невському портъе" існує можливість оплати за половину доби, поселення на одне місце в багатомісному номері; ) масштаб використання (INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION - по всьому світу і в Україні, в таких готелях як Balchug Kempinsky, Sherraton, Holiday Inn, Marriott). Якщо готель відповідає рівню чотирьох-п'яти зірок, працює з корпоративними клієнтами, обслуговує переважно групи іноземних туристів, має в своєму розпорядженні значні фінансові кошти інвесторів, які за якимись причинами мають бути швидко витрачені, в змозі домовитися з місцевими контролюючими організаціями про особливий статус, такий готель може сміливо придивлятися до імпортних систем таким як INTERCONTINENTAL ENTERPRISE SOLUTION.

При цьому має сенс прибули системи в комплексі з відповідним фірмовим бухгалтерським модулем і організувати роботу всіх служб, включаючи бухгалтерію, відповідно до західних стандартів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про захист прав споживачів: Закон України (у редакції Закону України від 01.12.2005 р. № 3161-IV. Про внесення змін до Закону України "Про захист прав споживачів" zakon.rada.gov.ua/laws/show/3161-15
2. Про затвердження Порядку надання готельних послуг з тимчасового розміщення (проживання): Закон України (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2006 № 297.
3. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія / Л. П. Малюк, Т. П. Кононенко, Н.В. Полстяна, і др., – Х. : ХДУХТ, 2011. – 73 с.
4. Андрєєва І. В. Етика ділових відносин / Андрєєва І. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
5. Р. Н. Ботавіна. Етика ділових відносин: навч. посібник / Р. Н. Ботавина Р. Н. – М. : Фінанси і статистика, 2004. – 208 с.
6. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму: / Макс Вебер. [пер. з нім. О. Погорілого – К.] : Основи, 2004. – 261 с.
7. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
8. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О.І. Тимошенко. – К. : ЄУ. – 2006. – 350 с.
9. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : Політехніка, 2005. – 152 с.
10. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : / Дерлоу Дес. [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
11. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла-Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації / Єрмоленко А. М. // Філософська думка. – 2007. – № 5. – С. 104 – 124.
12. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник / Єрмоленко А. М. – К. : Лібра, 1999. – 488 с.

13. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – № 1. – С. 107 – 116.
14. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
15. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / пер. з нім. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
16. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
17. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : Університетська книга, 2002. – 288 с.
18. Максвелл Дж. Нет такого поняття, как «деловая» этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Дж. Максвелл. – Минск: ООО «Попурри», 2004. – 192 с.
19. Малахов В. Г. Етика : курс лекцій. / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000. 147 – 304 с.
20. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / Мартиненко М. М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
21. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник. / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
22. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
23. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків : ХНУ, 2002. – 240 с.
24. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с.
25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / Сердюк О. Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
26. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.

27. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
28. Цапова В. О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини / Цапова В. О. // Духовність українства. – 2002. – № 4. – С. 110 – 114.
29. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
30. Честара Дж. Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого / Дж. Честара, [пер. з англ.] – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.
31. Глобальний договір ООН вид 30 жовтня 2013 року.
32. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64-71.
33. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. - Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. – 2010. – С. 91-99.
34. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2010. – №682. – С. 11-15.
35. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. – 2010. – №683. – с. 294-299.
36. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216-219.
37. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15.
38. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123-128