

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Удосконалення управління роботою персоналу на підприємствах готельного господарства

ШИФР КРМ. МП.1.964-03.3.7

Здобувачка Олександра ДЕРЕВ'ЯНКО

Керівник к.е.н., доц. Наталія КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки вищої освіти

Олександри Деревянко

1. Тема роботи: «Удосконалення управління роботою персоналу на підприємствах готельного господарства» затвердженою наказом по університету від 23.12.2023р.

№ 964-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління роботою персоналу на підприємствах готельного господарства. 1.1. Вплив управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу. 1.2. Особливості управління персоналом в сфері гостинності. 1.3. Сучасні практики ефективного управління персоналом в готельному бізнесі. Розділ 2 Оцінка стану та ефективності управління персоналом в готельній індустрії України. 2.1. Стан та перспективи розвитку готельної індустрії України. 2.2. Загальна Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рібас Вол». 2.3. Моніторинг системи управління персоналом ТОВ «Рібас Вол». Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. 3.1 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю ТОВ «Рібас Вол». 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі ТОВ «Рібас Вол». 3.3. Оцінка ефективності удосконалення відбору персоналу готелю. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 21, рисунків 12.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 14.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10.23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11.23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11.23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Олександра ДЕРЕВ'ЯНКО

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. У сучасному динамічному світі готельне господарство визнається однією з ключових галузей, що визначає економічний розвиток та конкурентоспроможність країни. Забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб сучасного гостя вимагає не лише високотехнологічних рішень та інноваційних підходів, але й ефективного управління роботою персоналу. В умовах постійних змін у соціально-економічному оточенні, поширення цифрових технологій та надзвичайної конкуренції, управління персоналом на підприємствах готельного господарства стає суттєвим фактором, визначаючим успіх чи невдачу готельного бізнесу. Зростання конкуренції, постійне підвищення вимог гостей та зміна їхніх уявлень про комфорт та обслуговування роблять актуальним завдання з оптимізації внутрішніх процесів управління персоналом.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади управління роботою персоналу на підприємствах готельного господарства»** було досліджено вплив управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного-бізнесу, висвітлено особливості управління персоналом в сфері гостинності, а також проаналізовано сучасні практики ефективного управління персоналом в готельному бізнесі, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Оцінка стану та ефективності управління персоналом в готельній індустрії України»** досліджено стан та перспективи розвитку готельної індустрії України, надано характеристику та оцінку діяльності готельного закладу бази дослідження -ТОВ «Рібас Вол», проведено моніторинг системи управління персоналом готелю, зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі **«Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах готельного господарства»** визначено основ-

ні перспективні напрями удосконалення щодо підвищення ефективності роботи з персоналом; представлено рекомендації щодо вдосконалення системи підбору персоналу з використання інструменту аутсорсингу; обґрунтовано економічну доцільність відповідних заходів.

Кваліфікаційна робота магістра містить 94 сторінки, 21 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Ключові слова: планування, інновації, розвиток, інноваційна система.

SUMMARY

Actuality of theme. In today's dynamic world, the hotel industry is recognized as one of the key industries that determines the country's economic development and competitiveness. Ensuring a high level of service and meeting the needs of the modern guest requires not only high-tech solutions and innovative approaches, but also effective management of personnel work. In the conditions of constant changes in the socio-economic environment, the spread of digital technologies and extreme competition, personnel management in hotel enterprises becomes a significant factor determining the success or failure of the hotel business. Growing competition, constantly increasing guest requirements and changing their perceptions of comfort and service make the task of optimizing internal personnel management processes urgent.

In the first chapter, "**Theoretical and Methodological Principles of Personnel Management at Hospitality Enterprises**", the influence of managerial factors on the level of competitiveness of domestic establishments in the hotel-restaurant-business sphere was investigated, the peculiarities of personnel management in the field of hospitality were highlighted, and modern practices of effective personnel management in the field of hospitality were also analyzed. hotel business, conclusions are made according to section 1.

In the second chapter "**Assessment of the state and effectiveness of personnel management in the hotel industry of Ukraine**", the state and prospects

for the development of the hotel industry of Ukraine were investigated, a description and assessment of the operation of the hotel establishment of the research base - TOV "Ribas Vol" was provided, monitoring of the hotel's personnel management system was carried out, conclusions were drawn section 2.

In the third chapter, "Directions for Improving the Personnel Management System in Hospitality Enterprises," the main prospective directions for enhancing the effectiveness of personnel management are identified. The chapter includes the following key points: definition of strategies and approaches to enhance the efficiency of personnel management; presentation of recommendations for improving the personnel recruitment system using outsourcing tools; justification of the economic feasibility of the respective measures. This chapter aims to identify specific steps and strategies for optimizing personnel management in the hospitality industry to increase productivity and efficiency.

The master's thesis contains 94 pages, 21 tables, and 12 figures. The list of links includes 60 names.

Keywords: planning, innovation, development, innovation system.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	11
1.1. Вплив управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу	11
1.2. Особливості управління персоналом в сфері гостинності	20
1.3. Сучасні практики ефективного управління персоналом в готельному бізнесі	36
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ	41
2.1. Стан та перспективи розвитку готельної індустрії України	41
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рібас Вол»	49
2.3. Моніторинг системи управління персоналом ТОВ «Рібас Вол»	56
Висновки до другого розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	68
3.1 Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом готелю ТОВ «Рібас Вол»	68
3.2 Застосування аутсорсингу в системі управління персоналом готелю «Рібас Вол»	77
3.3. Оцінка ефективності заходів по удосконаленню управління персоналом	81
Висновки до третього розділу 3	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	9

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному світі готельне господарство визнається однією з ключових галузей, що визначає економічний розвиток та конкурентоспроможність країни. Забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб сучасного гостя вимагає не лише високотехнологічних рішень та інноваційних підходів, але й ефективного управління роботою персоналу. В умовах постійних змін у соціально-економічному оточенні, поширення цифрових технологій та надзвичайної конкуренції, управління персоналом на підприємствах готельного господарства стає суттєвим фактором, визначаючим успіх чи невдачу готельного бізнесу. Зростання конкуренції, постійне підвищення вимог гостей та зміна їхніх уявлень про комфорт та обслуговування роблять актуальним завдання з оптимізації внутрішніх процесів управління персоналом.

Ступінь дослідження проблеми. Проблеми формування, розвитку і ефективного управління кадровою політикою як фактору економічного зростання підприємства і підвищення його конкурентоспроможності розглядають такі провідні зарубіжні і вітчизняні науковці: Антонюк В.П., Араб'ян К. К., Балабанова Л. В., Буланкіна О. Ю., Васильєва О. І., Волошина С. В., Грішнова О. А., Захарова О. В., Копил О. В., Леміш К. М., Ляшов Д. О., Манн Р. В., Черемісіна Т. В., Ревуцький Л.Д., Рибак Н. О., Рибка А. О., Тимошенко К. В., Тугускіна Г. Н., Турило А.М, Фитценц Я., Чеботарьов Н. Ф., Чорна О.А. та ін.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні впровадженні ефективних механізмів та інструментів управління персоналом, спрямованих на оптимізацію робочих процесів, підвищення мотивації працівників та покращення загального функціонування готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено теоретико-методичні засади та особливості управління персоналом в сфері гостинності;
- розглянуто досвід застосування сучасних практик ефективного управління в готельному бізнесі;
- надано оцінку стану та ефективності управління персоналом в готельній індустрії України;
- проведено моніторинг системи управління персоналом в готельному закладі – базі дослідження ТОВ «Рібас Вол»;
- визначено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом та надано рекомендації щодо вдосконалення механізму відбору персоналу готелю.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в закладах готельного бізнесу.

Предметом дослідження є процес удосконалення інструментів управління персоналом на підприємствах готельного господарства

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, експертної оцінки. Огляд і аналіз наукових праць, публікацій, навчально-методичної літератури та інших джерел, що стосуються управління персоналом у готельній галузі, збір даних про задоволеність працівників, їхні вимоги та пропозиції з управлінням персоналом, порівняльний аналіз, експертні опитування. Метод прогнозування, задля розрахунків показників економічної ефективності запропонованих до впровадження заходів.

Інформаційно-нормативною базою складають результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку управління роботою персоналу у готельній індустрії України.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження дають змогу досліджувати та запровадженні конкретних практичних рекомендацій та інструментів, які можуть бути використані готельними підприємствами для покращення управлінських процесів та підвищення ефективності роботи

персоналу.

Елементи наукової новизни. В результаті проведеного дослідження *набули подальшого розвитку:*

- характеристика ознак готельно-ресторанного бізнесу, як фактору, що визначає особливості в управлінні персоналом в сфері гостинності;
- класифікація факторів формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

Результати дослідження було опубліковано у фаховому виданні: *Український журнал прикладної економіки та техніки*. № 4, 2023 р. С 93-98. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Дервянко О., Морщавка А., Шиленко І. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємством. <http://ujae.org.ua/mistse-tehnologij-kadrovogo-menedzhmentu-v-systemi-antykryzovogo-upravlinnya-pidpryyemstva/>

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Вплив управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанна галузь представляє собою одну з найбільш динамічних і швидко розвиваються галузей бізнесу в Україні і всьому світі. Особливості розвитку цього сектора підкреслюють актуальність вивчення та освоєння принципів ефективного управління в умовах постійних змін на ринку.

Сутність готельно-ресторанного бізнесу має прояв у специфіці послуг та продуктів, які надаються та реалізуються підприємцями, що є його суб'єктами.

Готельно-ресторанний бізнес - це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку. [4]

Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.1.

Характеристики готельно-ресторанного бізнесу пов'язані із об'єктами цього виду діяльності, які включають в себе:

- нероздільність послуг та продуктів від суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;
- нематеріальний характер комплексної послуги та продукту;
- складність або навіть неможливість накопичення послуг та продуктів в окремій формі;
- невіддільність від джерела надання послуги та продукту;

- змінюваність, що обумовлена як змінами в настроях споживача і його ментальних уявленнях про послуги, так і впливом факторів, таких як мода, обставини і інше;
- нероздільність попиту від нецінових чинників при великій залежності обсягу попиту від формування цінових факторів. [4]

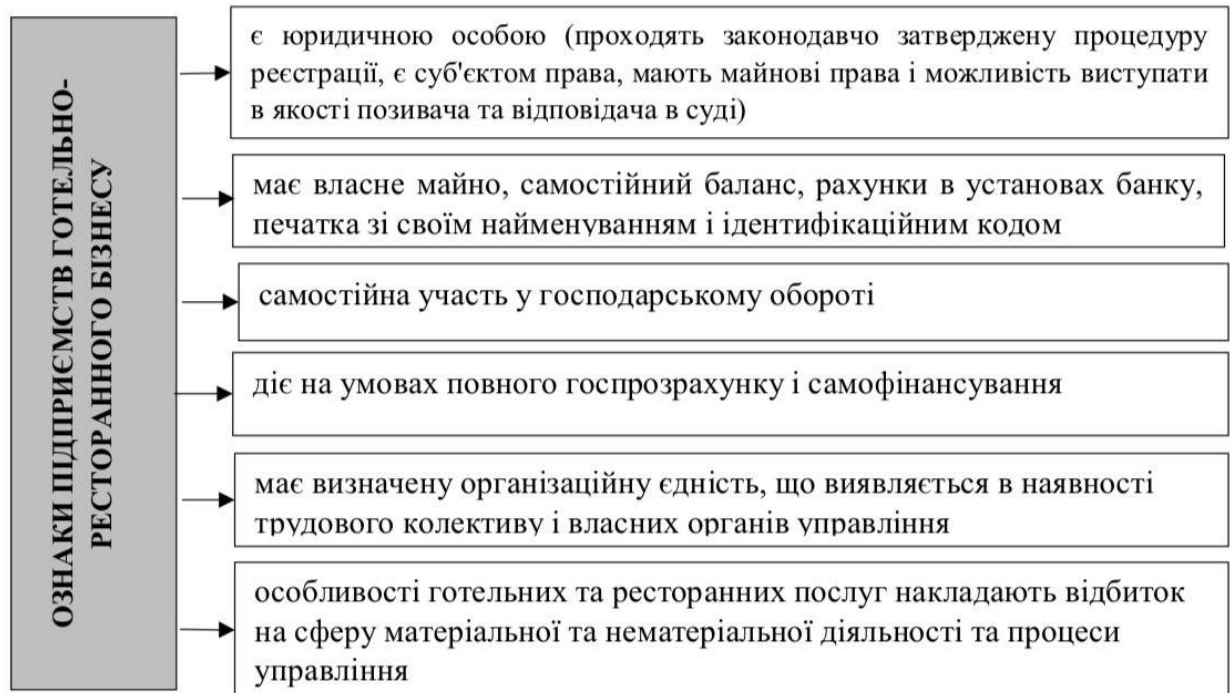


Рис. 1.1. Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: [4]

Процес надання основної послуги може бути умовно поділений на кілька ключових етапів (рис. 1.2):

- розповсюдження інформації про комплекс послуг через маркетингові канали та ситуативне інформування, які використовуються суб'єктами бізнесу в рамках комплексного маркетингу;
- операція з резервування (бронювання) місць для клієнтів;
- фактична надання послуг, таких як проживання та харчування;
- приймання та відпуск гостей, включаючи транспортно-логістичні процеси обслуговування.

–



Рис. 1.2. Модель процесі надання основних послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Джерело: [8]

Особливості надання основних послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції можуть бути узагальнені наступним чином [8]:

1. Клієнт визначає сутність послуги, формуючи двоєдиною роль: спочатку, це ідентичність, яку надає підприємство, і, по-друге, суб'єктивне сприйняття послуги, яке споживач формує, висуваючи свої власні вимоги.

2. Процес споживання послуг у готельно-ресторанному бізнесі розділяється на конкретні етапи, такі як інформування, передзамовлення, надання послуг і післяпродажне обслуговування, кожен з яких може включати ситуації відмови від споживання, в тому числі через вплив конкурентів, які можуть діяти як у своєму інтересі, так і несистематично.

3. Кількість наданих послуг (зазвичай виражено у формі рахунку) залежить від ефективності маркетингу та професіоналізму персоналу. Проте визначення чіткої послідовності застосування окремих складових процесу надання послуг залишається невизначеним.

4. Концепція якості загальної послуги і/або продукту у готельно-ресторанному бізнесі в основному формується комунікаційною групою суб'єкта господарювання в контексті наявної матеріально-технічної бази та засобів комунікації.

У конкурентних умовах управління готельно-ресторанним бізнесом представляє собою професійну діяльність, яка полягає в впливі суб'єкта управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) з метою досягнення поставленої мети в умовах конкурентної боротьби та з урахуванням інтересів основних зацікавлених сторін.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою активністю та перебуває під впливом деструктивних зовнішніх чинників, які класифікуються як форс-мажорні, а також наявністю непереборних обмежень, що створюють перешкоди як для споживачів готельно-ресторанних послуг харчування та розміщення, так і для засобів розміщення, управління готельно-ресторанною діяльністю набуває особливої актуальності.

Основною ідеєю при виборі того чи іншого підходу до управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства є врахування індивідуальних особливостей підприємства чи об'єкта та його адаптація до зовнішніх умов діяльності.

До альтернативних підходів до управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства можна віднести:

1) Ситуаційний підхід до управління підприємствами готельно-ресторанного господарства передбачає вибір форм і методів управлінського впливу та взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, від умов, що склалися на конкурентному ринку або його сегменті. Основними вимогами до вибору такого підходу є управлінська гнучкість для максимальної адаптації та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

2) Функціональний підхід до управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства передбачає реалізацію різних функцій, специфічних для кожного підприємства, які необхідні для ефективного задоволення потреб підприємства в певний період і в перспективі. Зміст функціонального підходу залежить від поточних ринкових умов, цілей управління та організаційної структури підприємства. Функціональний підхід характеризується змінними складовими.

3) Маркетинговий підхід до управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства спрямований на максимізацію управлінського впливу для задоволення поточних і майбутніх потреб у готельно-ресторанних послугах та ринкових цілей організації, що управляє. Основою маркетингово-

го підходу є дотримання "5P маркетингу", які лежать в основі управлінського впливу.

4) Нормативний підхід полягає у встановленні стандартів діяльності системи управління, які повинні бути максимально обґрунтованими, реалістичними, зрозумілими, орієнтованими на максимальний результат, гнучкими, вимірними, досяжними і комплексними. Ці критерії є запорукою виконання основних функцій об'єкта управління.

5) Системний підхід В його основі лежить ідея бачення готельно-ресторанного бізнесу як єдиної системи з єдиним набором цілей, ресурсів і каналів комунікацій для досягнення поставлених цілей. Цей підхід розглядає ефективність бізнесу як результат взаємодії низки факторів.

6) Управлінський підхід: фокусує систему управління на виконанні основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Відповідно до цього підходу, менеджери відіграють центральну роль у забезпеченні ефективності підприємства.

7) Цільовий підхід: Вибирає, як використовувати управлінський вплив протягом певного періоду часу, виходячи з конкретних цілей, пов'язаних з роботою. Важливо створити якісну систему цілей і розділити її на поточні, середньострокові та довгострокові.

8) Інноваційний підхід: Зосереджується на інноваціях, впровадженні нових методів управління та послуг з метою залучення клієнтів до економії ресурсів, ефективних концепцій виробництва та задоволення їхніх традиційних потреб якісно новими способами.

9) Комплексний підхід до управління підприємствами готельно-ресторанного господарства передбачає всебічний розгляд причинно-наслідкових зв'язків і наслідків управлінських дій, всебічну оцінку вхідних параметрів системи обслуговування, просторово-часових змін і розвитку в організації (підприємстві готельно-ресторанного господарства) залежно від різних кількісних і якісних характеристик. Комплексний підхід передбачає врахування технічних, технологічних, психологічних, психолого-

педагогічних, економічних, організаційних, екологічних та інших аспектів обслуговування та їх взаємозв'язку з метою здійснення ефективної виробничо-обслуговуючої діяльності з надання основних і додаткових ресторанних і готельних послуг.

Формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного комплексу залежить від ряду факторів, які взаємодіють і впливають на успіх підприємства в цьому сегменті. Основні фактори формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу включають:

1. *Розташування*: Географічне положення готельно-ресторанного комплексу має величезне значення. Близькість до транспортних вузлів, туристичних атракцій, бізнес-центрів або інших важливих об'єктів може значно підвищити його привабливість для клієнтів.

2. *Якість обслуговування*: Професіоналізм персоналу, якість обслуговування і відповідальність співробітників грають ключову роль у задоволенні клієнтів і формуванні позитивного іміджу.

3. *Інфраструктура та обладнання*: Сучасні та комфортабельні готельні номери, ресторани з високим стандартом обслуговування, конференц-зали, басейни, фітнес-центри та інша інфраструктура можуть визначити конкурентну перевагу.

4. *Ціноутворення*: Здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни за якісні послуги грає важливу роль у залученні різних категорій клієнтів.

5. *Маркетинг та реклама*: Ефективна стратегія маркетингу та реклами може допомогти привернути увагу і розширити клієнтську базу.

6. *Інновації*: Впровадження новітніх технологій та концепцій може створити унікальність та привертати сучасних клієнтів.

7. *Стандарти безпеки та екології*: Забезпечення високих стандартів безпеки та дотримання екологічних норм може позитивно позначитися на репутації комплексу та привертати екологічно свідомих гостей.

8. *Співпраця з місцевою громадою*: Активна участь у місцевих ініціативах та соціальних програмах може підняти соціальний статус комплексу та залучити громадську підтримку.

Ці фактори, взяті разом, визначають успішність готельно-ресторанного комплексу на ринку та його здатність конкурувати в умовах сучасного бізнесу.

Насамперед стан готельно-ресторанного господарства визначається темпами розвитку ринкової економіки, в якій конкуренція відіграє регулюючу та контролюючу роль. Формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного комплексу залежить від визначення конкурентних переваг та розробки конкурентної стратегії. Кожне готельно-ресторанне підприємство розробляє власну конкурентну стратегію, враховуючи структуру попиту, власну позицію в галузі та специфіку конкретного ринку. Тому ефективна конкурентна стратегія може бути сформульована лише після ретельного аналізу конкурентного ринку та діяльності конкурентів.

Стратегічний і тактичний розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства вимагає аналізу регіональних особливостей попиту, включаючи оцінку макро- і мікросередовища. При аналізі макросередовища важливо враховувати природні умови регіону, економічні фактори, технологічне середовище та роль державного регулювання в готельно-ресторанному бізнесі. Цей аналіз слугує інструментом стратегічного планування для розвитку бізнесу.

На рис. 1.3. представлено алгоритм загального методу оцінювання та формування конкурентоспроможної стратегії для готельно-ресторанних підприємств.

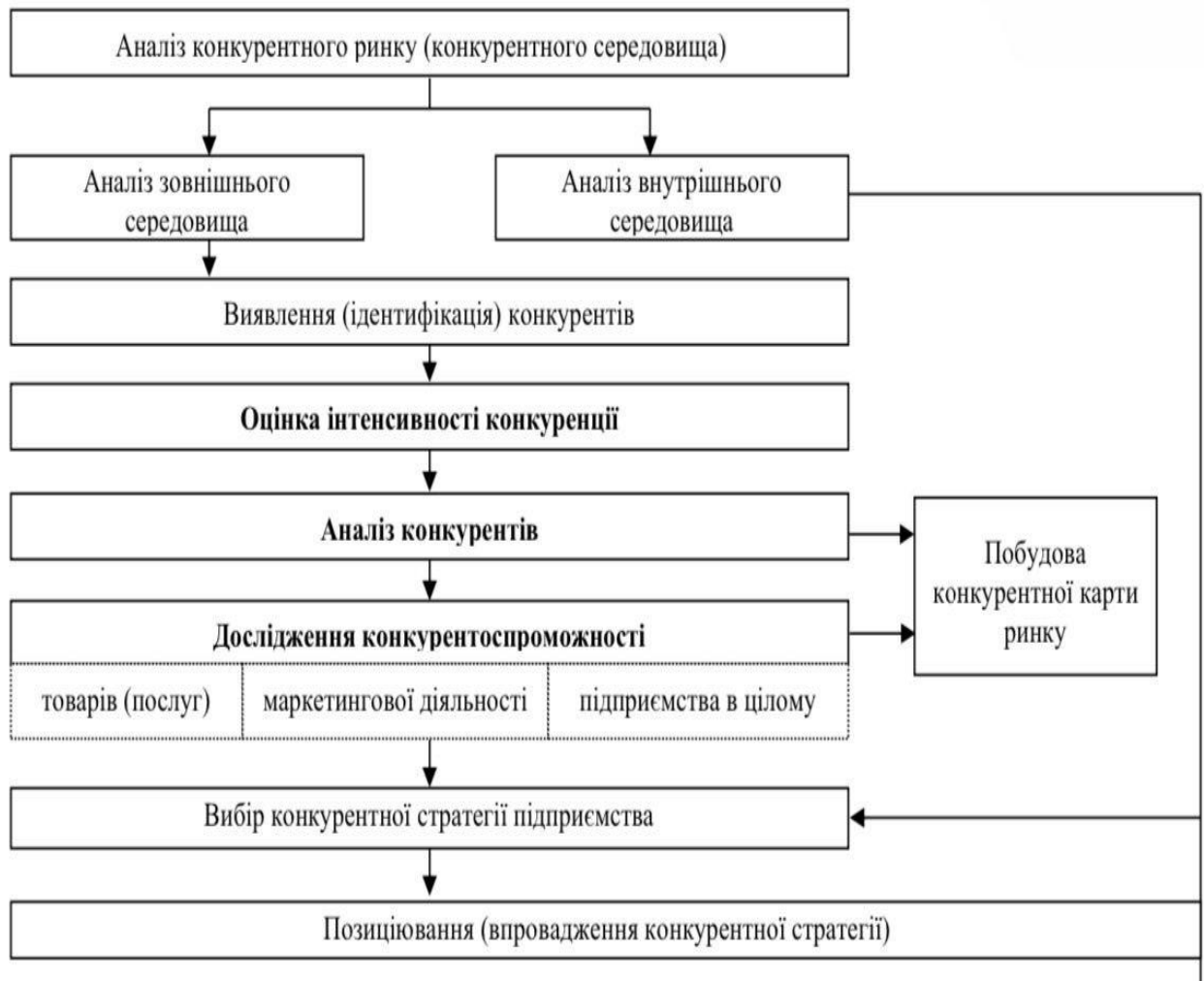


Рис. 1.3 Алгоритм формування конкурентоспроможної стратегії підприємства готельно-ресторанної справи.

Джерело: [2]

Для розробки конкурентної стратегії важливо провести оцінку ринку готельних та ресторанных послуг, включаючи аналіз місткості ринку, визначення конкурентів та оцінку рівня конкуренції. Це допоможе зрозуміти перспективи ринку в регіоні, де працює готельно-ресторанний бізнес. Позицію компанії на ринку готельно-ресторанных послуг можна визначити за допомогою розробки конкурентної карти. Враховуючи особливості регіону, свою конкурентну позицію на ринку та аналіз внутрішнього середовища, компанія може розробити та реалізувати найбільш прийнятну конкурентну стратегію.

Вплив управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу є критично важли-

вим для їх успіху і довгострокового розвитку. Основні управлінські чинники, які впливають на конкурентоспроможність, включають:

1. Лідерство та візія:

Лідерство: Компетентність та керівництво впливають на спроможність формування ефективної команди та виконання стратегічних завдань.

Візія: Чітка візія і стратегія розвитку спрямовані на досягнення конкурентних переваг.

2. Якість обслуговування:

Тренування персоналу: Професіоналізм, гостинність та емпатія персоналу впливають на задоволення клієнтів.

Стандарти обслуговування: Розробка та дотримання високих стандартів обслуговування.

3. Маркетинг та брендінг:

Маркетингові стратегії: Ефективні маркетингові кампанії та стратегії просування визначають спроможність привертати нових клієнтів.

Брендінг: Створення та управління сильним брендом.

4. Інновації та технології:

Впровадження новітніх технологій: Застосування інновацій у обслуговуванні, бронюванні та інших аспектах діяльності.

Адаптація до змін: Гнучкість та швидка адаптація до технологічних та галузевих змін.

5. Управління якістю:

Контроль якості продукції та обслуговування: Системи контролю та управління якістю.

Задоволення клієнтів: Збирання та аналіз відгуків клієнтів для постійного вдосконалення.

6. Фінансове управління:

Ефективне фінансове планування: Бюджетування, оптимізація витрат та доходів.

Рентабельність: Досягнення фінансової стабільності та прибутковості.

7. Управління людськими ресурсами:

Політика приваблення та утримання персоналу: Забезпечення високих стандартів робочого середовища та винагороди.

Розвиток персоналу: Постійне навчання та професійний розвиток.

8. Співпраця з локальною Громадою:

Соціальна відповідальність: Активна участь у соціальних та культурних ініціативах місцевої громади.

Партнерство: Співпраця з іншими бізнесами та організаціями для спільного розвитку.

Ці управлінські чинники взаємодіють, формуючи загальний контекст для досягнення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу на ринку.

1. 2. Формування системи управління персоналом

Отже, лідерство та чітка візія, якість обслуговування, управління людськими ресурсами, співпраця з громадою, як управлінські чинники формування конкурентоздатного закладу гостинності, потребує забезпечення високої ефективності в сфері управління персоналом цих закладів.

Так якість обслуговування на підприємствах сфери гостинності прямо корелює з професійною підготовкою та практичним досвідом персоналу, тому для забезпечення сталого розвитку готельних підприємств необхідно створити ефективну систему управління кадрами.

Насамперед слід уточнити саме поняття «управління персоналом» (таблиця 1.1).

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Линенко А. В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Ситник Н.І.	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Деслер Г.	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.
Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі: [5], [6], [7], [8], [11], [13]

Наведені вище визначення відрізняються одне від одного, оскільки стосуються різних аспектів HRM.

HRM або Human Resource Management (управління людськими ресурсами) — це стратегічний підхід до управління людським капіталом в організації. HRM охоплює весь цикл життєвого циклу працівника, включаючи найм, навчання та розвиток, оцінку праці, винагородження, мотивацію, управління відставками та інші аспекти.

HRM визнає важливість людського капіталу у досягненні цілей організації і спрямований на створення умов для максимального розвитку та використання потенціалу працівників.

Основна мета HRM - розглядати працівників як актив компанії, який може бути конкурентною перевагою і який необхідно активно розвивати для досягнення стратегічних цілей компанії. Інтегруючи досвід вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків, можна сформулювати основні завдання управління людськими ресурсами, а саме: створення, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу компанії.

З цієї точки зору, *управління людськими ресурсами* - це система принципів, механізмів, методів і форм, які впливають на формування, розвиток і використання трудового потенціалу підприємства, що здійснюється в різних галузях і видах діяльності. У цьому контексті управління людськими ресурсами можна розглядати як систему організацій, процесів і структур, які можна визначити як інтегровану систему і діяльність, спрямовану на забезпечення необхідної кількості працівників з необхідними компетенціями.

Система управління персоналом є складовою частиною системи управління підприємством, і її ефективність оцінюється за результатами загальної діяльності організації. Отже, систему управління персоналом організації можна вважати ефективною, якщо вона забезпечує конкурентоспроможність на рівні виробництва продукції (послуг), управління самою організацією та роботи в ній.

Першим етапом у розробці та побудові системи управління персоналом та системи менеджменту організації є формулювання цілей цієї системи.

Різні організації мають різні цілі для своїх систем управління персоналом. Ці цілі залежать від видів діяльності, обсягів виробництва та стратегічних цілей організації. Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій. Узагальнюючи досвід вітчизняних та міжнародних організацій, можна сформулювати основні цілі системи управління персоналом.

Основними цілями системи управління персоналом організації є забезпечення організації людськими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток їх професійних і соціальних компетенцій. Ефективне використання та професійний і соціальний розвиток персоналу.

На рис.1.4 показано структура цілей системи управління персоналом організації.

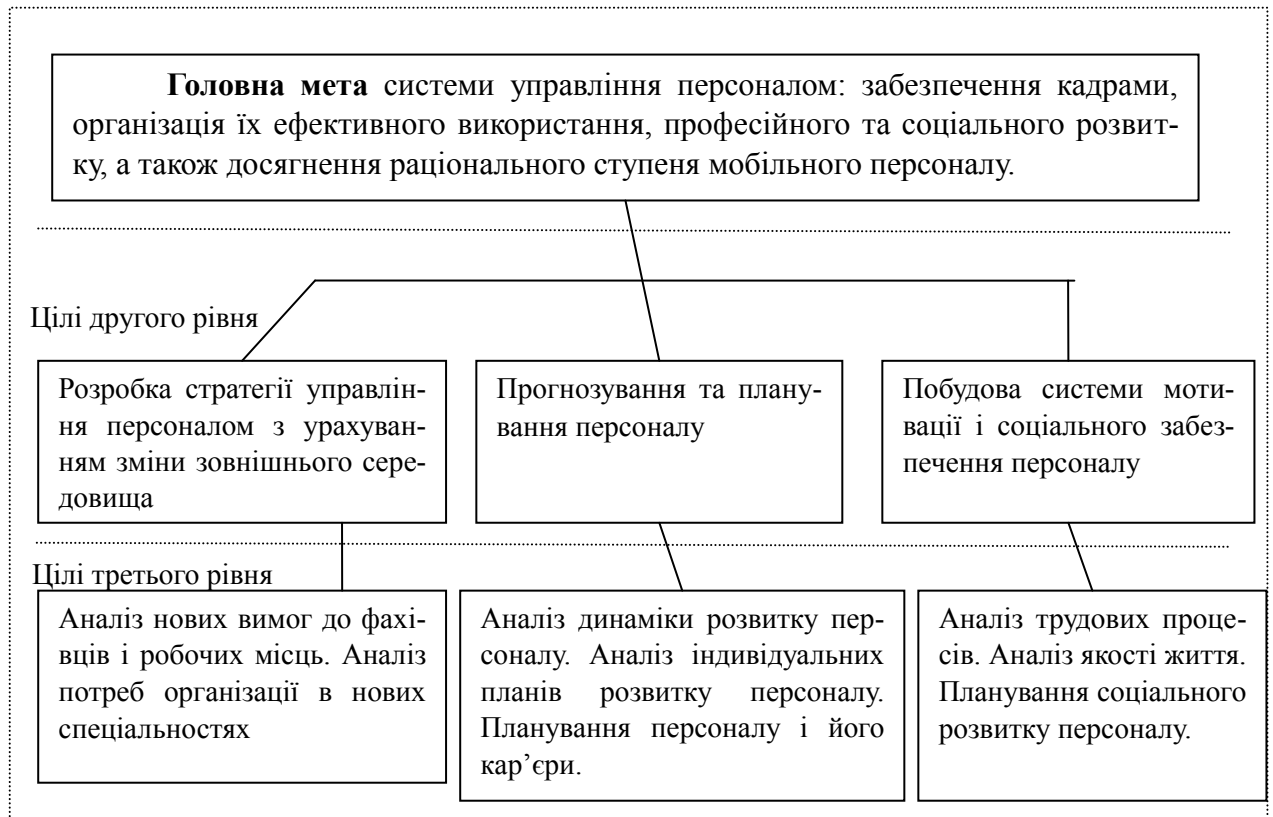


Рис. 1.4. - Структура цілей системи управління персоналом організації

Джерело: Сформовано автором на основі [10]

Для досягнення ефективного управління персоналом та сприяння досягненню стратегічних цілей цілі кожного рівня в системі управління персоналом необхідно деталізувати.

1) Основні організаційні цілі:

- визначення загальної стратегічної спрямованості управління персоналом в рамках місії та цілей організації.
- забезпечення ефективності та продуктивності роботи персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

2) Цілі з приводу робочої сили:

- залучення та утримання кваліфікованих та високомотивованих працівників.
- забезпечення розвитку та навчання персоналу для підвищення їхньої компетентності та відповідності вимогам роботи.

3) Цілі у сфері мотивації:

- створення системи стимулювання та винагороди, яка мотивує працівників до високої продуктивності та досягнення цілей;
- забезпечення сприятливого психосоціального середовища, що підвищує задоволеність праці та знижує текучість кадрів.

4) Цілі управління процесами та ефективністю:

- здійснення моніторингу та оцінка результативності персоналу та управлінських процесів;
- забезпечення постійного удосконалення системи управління персоналом на основі аналізу даних та внесення коректив.

5) Цілі у сфері диверсифікації:

- розробка та виконання стратегій розвитку кар'єри та можливостей просування працівників в організації;
- підтримка різноманітних культур та внесення вкладу в створення сприятливого робочого середовища.

6) Цілі у відносинах зі співробітниками:

- забезпечення взаєморозуміння, комунікації та партнерських відносин між управлінням та персоналом;
- розвиток політики та практик, спрямованих на врахування інтересів та потреб працівників.

Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, в узагальненому виді, наданий у табл.1.2.

Основні функції управління персоналом

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	Планування персоналу	1) Розробка стратегічних і тактичних планів управління персоналом. 2) Прогнозування потреби в робочій силі. 3) Створення планів залучення та утримання персоналу.
2	Забезпечення персоналом	1) Пошук, відбір та прийом нових співробітників. 2) Оцінка та розвиток кадрів, включаючи навчання та розвиток. 3) Проведення програми стимулювання та винагороди.
3	Оцінка та управління продуктивністю:	1) Встановлення цілей та вимог до працівників. 2) Моніторинг та оцінка результативності. 3) Розвиток планів покращення продуктивності.
4	Управління відносинами з персоналом:	1) Підтримка позитивного організаційного клімату та корпоративної культури. 2) Вирішення конфліктів та забезпечення співпраці між колективами. 3) Підтримка комунікації та зв'язків між управлінням та працівниками.
5	Управління розвитком та плануванням кар'єри	1) Розробка програм розвитку та планів кар'єри для працівників. 2) Підтримка можливостей для росту та просування в організації.
6	Управління звільненням та реорганізацією	1) Розробка процедур звільнення та супроводження звільнених працівників. 2) Планування та виконання реорганізацій та змін в організації.
7	Управління організаційною культурою та кліматом:	1) Розвиток та підтримка корпоративної культури, яка відповідає цілям організації. 2) Забезпечення збереження сприятливого організаційного клімату.

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Підвищення уваги лише до деяких з цих функцій не дасть результату. Ці функції є замкнутими системами і повинні реалізовуватися тільки разом. Планування - це перший етап процесу управління людськими ресурсами.

Так процес кадрового планування використовується для реалізації концепції довгострокового, орієнтованого на майбутнє кадрового планування. Він використовується для реалізації довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики. Планування – це особливий процес управління людськими

ресурсами, він пов'язаний зі стратегією розвитку готельного підприємства.

Процес планування складається з п'яти основних етапів: [35]

- оцінка поточної кадрової ситуації;
- оцінка майбутніх кадрових потреб;
- розробка програм для задоволення майбутніх потреб;
- визначення необхідних витрат; і оцінка.

Джерела інформації про потреби в персоналі. Основна мета потреб у персоналі - забезпечити організацію необхідною робочою силою, мінімізувавши при цьому витрати. Покриваються питання, коли, де, скільки людей і якої кваліфікації потрібні організації. При визначенні потреби в персоналі аналізуються сильні та слабкі сторони кандидата на зовнішньому та внутрішньому ринку праці.

Адаптація спрямована на те, щоб новий персонал міг ефективно працювати з першого дня роботи в готельному підприємстві. Розрізняють чотири види адаптації персоналу в готельних підприємствах: організаційну, професійну, соціально-психологічну та соціально-фізіологічну.

Контроль персоналу - це оцінка системи управління персоналом, аналіз організаційно-функціональної структури системи управління персоналом, виконання основних процедур в рамках управління персоналом і схеми ведення кадрового діловодства.

Оцінка персоналу. Метою оцінки персоналу є дослідження ступеня підготовленості працівника до виконання того виду діяльності, до якого він залучений, а також визначення потенційного рівня компетентності працівника для визначення перспектив його професійного та кар'єрного розвитку. На основі цієї оцінки визначається потреба в перепідготовці наявних працівників та залученні нових. [18]

Найважливішим елементом системи управління персоналом є HR-маркетинг. Маркетинг персоналу - це напрям стратегічного та оперативного кадрового планування, спрямований на реалізацію привабливості роботодавця через дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці, створення

бази знань для роботи з персоналом та комунікації з цільовими групами (сегментами ринку) [10].

Маркетинг людських ресурсів - це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення підприємств готельного типу людськими ресурсами, які формують стратегічний потенціал у довгостроковій перспективі.

Загальними завданнями маркетингу персоналу є аналіз ринку праці, визначення попиту на вакансії та пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення витрат на робочу силу, виявлення нових спеціалізацій та формування іміджу готельного бізнесу на ринку праці.

Навчання персоналу є однією зі складових загального довгострокового успіху готельного бізнесу, оскільки сприяє створенню згуртованої команди професіоналів-одномисльців і підвищує продуктивність праці кожного окремого співробітника. Під професійним розвитком розуміється формальне та неформальне навчання, необхідне для виконання персоналом повного спектру своїх обов'язків. Таке навчання є центральним елементом розвитку готельної компанії і включає формальну освіту, середню освіту, навчання у колег та інші види діяльності.

Мотивація працівників - одне з найважливіших питань для власників бізнесу та менеджерів з управління персоналом. Особливість мотивації працівників готельних підприємств полягає в тому, що працівників заохочують бути клієнтоорієнтованими, розуміти потреби клієнтів, своєчасно реагувати на ці потреби та створювати додану вартість в обслуговуванні персоналом готелю з унікальним ставленням та підходом кожного працівника. Застосовуються як матеріальні (надбавки, премії та нагороди), так і нематеріальні стимули (конкурси професійної майстерності, працівник року, відпустки за рахунок компанії, розширення повноважень).

Планування кар'єри - ще один напрямок роботи HR, спрямований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців в організації.

Корпоративна культура - це система цінностей, яка беззастережно приймається всіма членами колективу і задає загальні рамки поведінки.

Створення корпоративної культури вимагає постійної залученості HR-департаменту, а також топ-менеджменту та лінійних менеджерів компанії у формування та розвиток кадрового потенціалу, чіткого розподілу завдань між усіма учасниками та координації їхньої поведінки. Сучасні менеджери повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє зосередити всі підрозділи та окремих працівників на спільних цілях, стимулювати ініціативу співробітників та заохочувати продуктивну комунікацію між ними. Необхідно створити унікальну культуру, яку всі, хто працює в готелі, повинні розуміти і дотримуватися. Позитивна культура створює цінність готельного підприємства як умови для саморозвитку співробітників. Негативна культура відображає ситуацію, в якій робота в конкретній компанії в тій чи іншій мірі вигідна співробітникам, але не є цінною з точки зору особистого розвитку і самореалізації. Готелі з негативною корпоративною культурою стикаються з низкою проблем, таких як конфлікти і плітки серед співробітників, громадськості та партнерів, що шкодять іміджу готельного підприємства, недовіра до керівництва на всіх рівнях і висока плинність кадрів. [27]

Отже, система управління кадрами в готельному бізнесі представляє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, спрямованих на забезпечення сталого підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку, підвищення продуктивності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності в роботі колективу.

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників.

Методи управління персоналом - це набір стратегій, прийомів та підходів, які використовуються для керування робочою силою в організації з метою досягнення певних цілей та результатів.

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи, які можна узагальнити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи, що застосовуються для побудови системи управління персоналом

Метод	Основна сутність
1	2
Метод декомпозиції	Цей метод передбачає розбиття більших завдань або процесів на менші, більш керовані елементи. Декомпозиція дозволяє краще контролювати виконання завдань та планувати роботу персоналу.
Метод послідовної підстановки	Цей метод використовує послідовний аналіз різних варіантів дій та вибір найкращого. У контексті управління персоналом, це може означати вибір найкращих кандидатів для певних посад або визначення оптимальних підходів до мотивації співробітників.
Метод порівнянь	Використовується для оцінки альтернатив та визначення найкращого варіанту. У контексті управління персоналом, це може бути використано для порівняння різних співробітників або методів оцінки їхньої продуктивності.
Динамічний метод	Враховує змінні фактори та зміни в часі. Цей метод дозволяє пристосовувати систему управління персоналом до змін в організаційному середовищі.
Метод структуризації цілей	Залучає встановлення конкретних цілей та підцілей, щоб спрямовувати діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей.
Експертно-аналітичний метод	Використовує експертний аналіз та аналітичні методи для прийняття рішень у сфері управління персоналом. Цей підхід базується на залученні висококваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом і менеджменту підприємства до цього процесу. Надзвичайно важливим є розробка форм для систематизації, документування та чіткого уявлення про погляди та висновки експертів.
Нормативний метод	Базується на встановленні норм і стандартів, які слід дотримуватися управлінцями персоналом.
Параметричний метод	Враховує числові параметри та статистичні дані для прийняття управлінських рішень щодо персоналу.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Аналізує вартість та користь від різних аспектів управління персоналом та пошуку оптимальних рішень. Цей підхід дозволяє вибрати оптимальний спосіб побудови системи управління персоналом або виконання конкретної управлінської функції, що потребує найменших витрат і приносить найкращі результати. Він також сприяє виявленню зайвих або дублюючих управлінських функцій, встановленню функцій, які не виконуються з певних причин, та визначенню рівня централізації або децентралізації управлінських функцій в області управління персоналом. Завдяки цьому методу можна ідентифікувати основні напрямки для вдосконалення управління персоналом, оцінити результати аналізу та виявити причини недоліків.
Метод головних компонентів	Цей підхід дозволяє об'єднати властивості десятків показників у одному компоненті. Це дає можливість не порівнювати багато показників однієї системи управління персоналом з багатьма показниками іншої схожої системи, а порівнювати всього лише один компонент.
Балансовий метод	Спрямований на досягнення балансу між потребами організації та потребами співробітників.
Досвідний метод	Використовує попередні досвід та кращі практики управління персоналом.

Метод аналогій	Враховує схожі ситуації та досвід інших організацій для прийняття управлінських рішень.
Метод творчих нарад	Цей метод включає в себе колективне обговорення спрямувань розвитку системи управління персоналом за участю групи фахівців та керівників. Ефективність цього підходу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає в інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують інші ідеї, що призводить до появи потоку нових концепцій. Основною метою творчої наради є виявлення якомога більше варіантів для удосконалення системи управління персоналом.

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників.

Методи управління персоналом - це набір стратегій, прийомів та підходів, які використовуються для керування робочою силою в організації з метою досягнення певних цілей та результатів.

Аналіз наукової літератури [12, 18.35] показує, що в залежності від способу впливу на особу, вітчизняні дослідники виділяють такі підходи:

1. Методи стимулювання, пов'язані з задоволенням конкретних потреб співробітника.
2. Методи інформування, які передбачають передачу співробітнику інформації, що дозволяє йому самостійно формувати свою організаційну поведінку.
3. Методи переконання, тобто безпосереднього впливу на внутрішній світ та систему цінностей людини.
4. Методи (адміністративного) примусу, які ґрунтуються на використанні погрози чи застосуванні санкцій.

Серед маси методів управління персоналом ми виділили три основних, (рис 1.5).

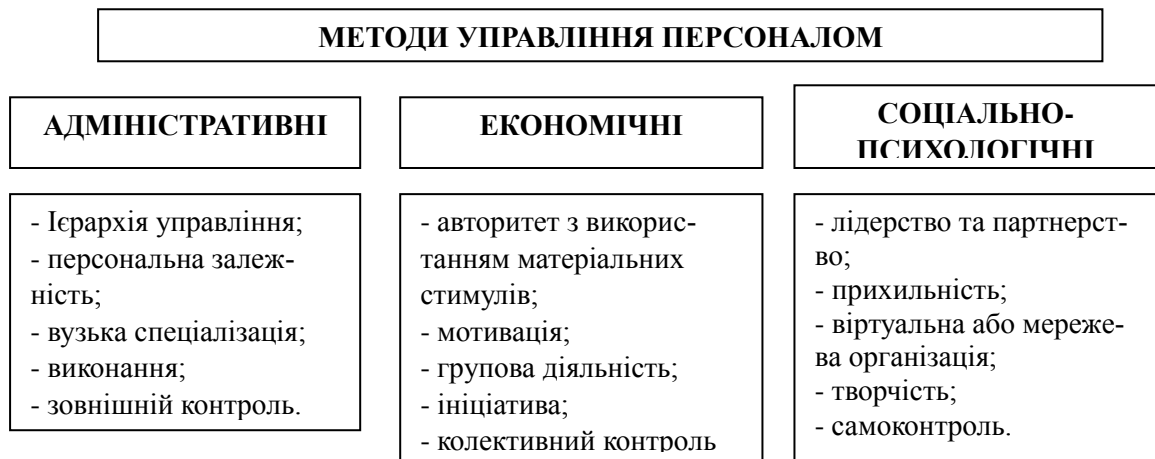


Рис. 1.5. – Основні методи управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Адміністративні методи управління персоналом - це підходи та інструменти, які базуються на використанні організаційної влади та контролю для керування персоналом. Основні риси цих методів включають наступне:

- примусовий характер: Адміністративні методи передбачають використання санкцій, дисциплінарних заходів та інших засобів примусу для досягнення певних результатів або підтримки дисципліни на робочому місці;
- централізоване керівництво: Вони часто ґрунтуються на ієрархічній структурі управління, де вищі керівники приймають рішення та видають вказівки, які повинні бути виконані підлеглими;
- використання правил і положень: Адміністративні методи часто передбачають створення правил, положень та стандартів, які регулюють поведінку співробітників та процеси на робочому місці;
- контроль та нагляд: Вони включають в себе систему контролю та нагляду за виконанням роботи співробітниками з метою виявлення відхилень від стандартів і норм;
- співвідношення між правами і обов'язками: Адміністративні методи встановлюють ясні вимоги та обов'язки для співробітників, враховуючи їхні права і відповідальність. [22]

Ці методи можуть бути корисними для забезпечення дисципліни, контролю та досягнення конкретних цілей, але вони також можуть призводити до відчуття недовіри та обмеження для працівників. Правильне використання адміністративних методів вимагає балансу між контролем та підтримкою автономії та мотивації співробітників.

Економічні методи управління персоналом включають в себе фінансові та матеріальні заходи, спрямовані на підвищення мотивації та продуктивності працівників. Основні характеристики цих методів включають:

- заробітна плата: Одним із основних економічних методів стимулювання є визначення конкурентоспроможної та привабливої заробітної плати для працівників. Це може включати заробітну плату за годину, за проект або відсоток від обсягу продажів;
- бонусні системи: Компанії можуть встановлювати бонусні системи, які надають працівникам додатковий дохід за досягнення певних цілей чи результатів;
- акції та опції на акції: У деяких випадках працівникам пропонуються акції або опції на акції компанії як форма стимулювання, особливо в публічних компаніях;
- премії та винагороди: Крім бонусів, компанії можуть надавати премії та винагороди працівникам за відмінні результати або досягнення важливих цілей;
- пенсійні та страхові плани: Надання працівникам можливості вступити до пенсійних та страхових програм є ще одним методом стимулювання, оскільки це надає їм фінансовий захист у майбутньому;
- фінансові бонуси за досягнення: Визнання та винагорода працівників через фінансові бонуси за досягнення конкретних цілей чи завдань може стати стимулом для підвищення продуктивності;
- системи рейтингу та зростання по кар'єрній драбині: Створення систем рейтингу та можливості зростання по кар'єрній драбині на основі фінансових показників може бути стимулюючим для працівників;

- додаткові вигоди та фінансові пільги: Компанії можуть надавати додаткові вигоди, такі як медичне страхування, корпоративні програми, фінансові пільги та інші фінансові стимули;

- гнучкі фінансові умови: Надання працівникам гнучкості щодо умов отримання заробітної плати, які підходять їхнім потребам та ситуації, також може бути методом стимулювання.

Економічні методи стимулювання важливі для забезпечення та підтримки мотивації працівників, але їх ефективність може залежати від правильного балансу між фінансовими та нефінансовими стимулами, а також від управління та комунікації з персоналом.

Соціально-психологічні методи управління персоналом включають в себе стратегії та підходи, спрямовані на покращення відносин та психологічного клімату в колективі. Основні характеристики цих методів включають:

- тренінги та розвиток: Організація тренінгів та програм розвитку для працівників з метою підвищення їхніх професійних та особистісних навичок. Це може включати тренінги з комунікації, лідерства, конфліктології та інші психологічні аспекти;

- комунікація та відкритість: Створення відкритого та довірчого середовища, в якому працівники відчують змогу висловлювати свої ідеї, скарги, а також отримувати об'єктивний фідбек від керівництва. Це сприяє покращенню комунікації та взаєморозумінню;

- мотивація та задоволеність: Розробка програм мотивації та стимулювання працівників, які враховують їхні індивідуальні потреби та цінності. Задоволені працівники більш віддані своїй роботі та компанії;

- розв'язання конфліктів: Розробка методів та підходів до ефективного вирішення конфліктів в колективі. Це може включати тренінги з конфліктології, створення процедур вирішення конфліктів та розробку політик з недопущення конфліктів на робочому місці;

- розвиток лідерів та команд: Формування лідерських якостей серед керівників та працівників, а також підтримка розвитку функціональних та ефективних робочих груп;

- психологічний підхід: Застосування психологічних методів для аналізу та підтримки ефективного функціонування працівників та команди. Це може включати психометричні оцінки, психологічну підтримку та консультування;

- корпоративна культура: Розвиток корпоративної культури, яка сприяє позитивним відносинам та спільним цінностям серед працівників;

- соціальні заходи та заохочення: Організація соціальних заходів, відзначення досягнень, та інші способи створення позитивного психологічного клімату в колективі. [30]

Соціально-психологічні методи спрямовані на покращення міжособистих відносин, мотивації та психологічного комфорту працівників у колективі. Вони важливі для створення сприятливого та продуктивного робочого середовища.

При ближчому розгляді суті та характеру методів необхідно враховувати, що адміністративні методи відрізняються своєрідним прямим впливом. Вони обов'язкові для дотримання, не надають працівникам можливості вибору і покладаються на санкції у разі невиконання вказівок. Економічні та соціально-психологічні методи, навпаки, мають більше непрямий характер впливу, не встановлюють жорстких строків та не вимагають обов'язкового виконання. Вони залишають певний простір для індивідуального вибору та поведінки працівників, який, в значній мірі, залежить від їхніх особистих особливостей.

Точно визначити конкретну силу та остаточні наслідки впливу вказаних методів є завданням досить складним. Проте в цілому, ці підходи до управління персоналом, зокрема економічні, відіграють ключову роль в управлінському впливі та можна сказати, що вони є фундаментом для управління персоналом.

Вірно обрана тактика управління персоналом – це вже напівперемога, але не мало важливо володіти критеріями, які і допоможуть оцінити ефективність обраної стратегії.

Вибір певного підходу до управління розвитком персоналу повинен ґрунтуватися на розумінні ресурсів, якими володіє компанія, і базових завдань, які перед нею стоять. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації за допомогою раціонального використання обмежених ресурсів, які призначені для співробітників. Це досягається завдяки оптимальному співвідношенню між продуктивністю праці (результатом) та ресурсами, витраченими на персонал (витратами).

До факторів, які впливають на ефективність управління персоналом, можна віднести:

- досягнення певних результатів завдяки висококваліфікованому, навченому та мотивованому персоналу, який формується завдяки обраній кадровій політиці;
- досягнення цілей управління персоналом з мінімальними витратами фінансових ресурсів;
- вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують продуктивність самого управлінського процесу.

Однак оцінити ефективність управління персоналом не обмежується лише порівнянням конкретних показників. Для цього потрібні критерії, які надають можливість більш точно визначити якість роботи персоналу і віддачу, яку отримує підприємство від персоналу. Зараз трансформується розуміння того, що підприємство не найкраще лише тоді, коли вимагає від персоналу неперервного збільшення виробництва. Замість цього, найкраще підприємство те, яке створює комфортні умови для роботи персоналу, що мотивує їх працювати більш віддано та продуктивно, без необхідності постійного тиску на них.

1.3. Сучасні практики та особливості ефективного управління персоналом в готельному бізнесі

Задля отримання уявлення про напрями удосконалення системи управління персоналом у вітчизняних закладах готельного бізнесу доцільно ознайомитися із зарубіжним досвідом функціонування системи управління персоналом. У таблиці 1.4. представлено порівняльну характеристику українського і зарубіжного досвіду системи управління персоналом (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика українського і зарубіжного досвіду системи управління персоналом

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємства	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне, психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне, соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини.	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих років, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини, як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Джерело: сформовано на основі [9]

Системи управління персоналом в США, Японії та Україні відрізняються через культурні, історичні та економічні відмінності. Нижче наведено загальний огляд деяких особливостей цих систем:

Сполучені Штати Америки (США):

- декентралізованість: В США великий акцент робиться на індивідуальній відповідальності та декентралізованому управлінні. Багато компаній надають пріоритет гнучкості та самоврядуванню працівників;

- система компенсації: Розповсюджена система "зарплата за результатами" (pay-for-performance). Зростає популярність бонусних систем та опцій на акції для привертання та утримання талановитого персоналу.

Японія:

- колективізм: У японській культурі велика увага приділяється колективному духу та командній роботі. Кар'єрний розвиток часто пов'язаний з довгостроковим працевлаштуванням у одній компанії;

- кадровий резерв: Багато японських компаній вкладають у формування кадрового резерву, відбираючи та тренуючи молодших працівників для лідерських позицій.

Україна:

- змішана модель: Україна, будучи країною з перехідною економікою, використовує змішану модель. Компанії можуть мати елементи як індивідуального підходу, так і колективних стандартів;

- виклики управління персоналом: Україна зазнає викликів, пов'язаних із змінами в економіці, політиці та культурі. Важливою є адаптація до сучасних стандартів управління та залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

В результаті порівняння різних аспектів управління персоналом в сфері гостинності у країнах, де цей бізнес ефективно розвивається, можна стверджувати що ефективне управління персоналом в готельному бізнесі вимагає урахування специфічних особливостей галузі, яка пов'язана з високим рівнем обслуговування та взаємодії з клієнтами. Нижче наведено деякі ключові

чові аспекти, які важливі для ефективного управління персоналом в готельному бізнесі:

1. *Гостьоринтованість:*

- зорієнтованість на задоволення потреб та очікувань гостей;
- викладення цінностей високого рівня обслуговування для персоналу.

2. *Система навчання та розвитку:*

- регулярні тренінги та семінари для розвитку професійних навичок;
- програми навчання щодо взаємодії з клієнтами та вирішення конфліктів.

3. *Мотивація та винагородження:*

- система стимулювання та мотивації персоналу на основі результатів;
- програми винагородження за високий рівень обслуговування.

4. *Ефективна комунікація:*

- чітка та відкрита комунікація між різними рівнями управління та персоналом;
- засоби зворотного зв'язку для висловлення ідей та виправлення проблем.

5. *Гнучкі графіки та робочі умови:*

- гнучкі робочі графіки, щоб задовольняти потреби різних працівників;
- забезпечення комфортних умов праці, особливо для працівників, які взаємодіють з гостями.

6. *Розвиток лідерських навичок:*

- навчання керівників готелів ефективному лідерству та мотивації персоналу; засоби розвитку лідерських якостей у всьому колективі.

7. *Стресостійкість та реагування на зміни:*

- готовність персоналу реагувати на непередбачені ситуації та стресові ситуації;

– розвиток адаптивних навичок та швидка адаптація до змін у галузі готельного бізнесу.

8. *Співпраця та командна робота:*

- стимулювання співпраці та взаємодії між різними департаментами;
- розвиток командної роботи та взаємодопомоги між працівниками.

9. *Соціальна відповідальність:*

- участь у соціальних ініціативах та проектах спільноти.
- збалансований підхід до питань

Саме розвиток зазначених складових в управлінні персоналом може забезпечити підвищення рівня конкурентоздатності вітчизняних закладів готельного бізнесу.

Висновок до розділу 1

Готельно-ресторанний бізнес - це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку. [4]

Управління персоналом визначається роботою керівників підприємства та фахівців, відповідальних за розроблення концепції кадрової політики та методологічних підходів до управління.

Система управління персоналом виконує ряд важливих завдань, таких як забезпечення організації кваліфікованими співробітниками, розвиток потенціалу колективу, забезпечення комфортних умов праці, підвищення особистих навичок співробітників, зміцнення стабільності колективу та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Основними функціями управління персоналом є планування, організація, координація, контроль роботи співробітників, а також їх мотивація. Оскільки готельно-ресторанна галузь має особливі особливості, такі як невідчут-

ність послуг, мінливість якості та невіддільність виробництва і споживання послуг, це ставить підвищені вимоги до управління персоналом. Персонал розглядається як невід'ємна частина послуги і впливає на бажання споживачів стати постійними клієнтами.

Основними завданнями системи управління персоналом готелю є управління плануванням, використанням працівників, атестацією, навчанням і розвитком персоналу, мотивацією працівників та формуванням корпоративної культури.

Система управління персоналом представляє собою комплекс принципів, механізмів, методів і інструментів, які використовуються для формування, розвитку та оптимального використання кадрів у компанії. Ці компоненти існують взаємозалежно та функціонують як взаємопов'язані аспекти. З цього випливає, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом та структурою.

Управління персоналом включає різноманітні методи та технології, спрямовані на вплив на співробітників. Ці методи можуть бути розділені на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп використовується залежно від конкретної мети, масштабу застосування і контексту.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом передбачає досягнення цілей організації за рахунок раціонального використання обмежених ресурсів співробітників. Цей підхід визначається найкращим співвідношенням між результатами праці та їх обсягом (продуктивність праці) і найефективнішим використанням ресурсів на утримання персоналу (економічність праці).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

2.1. Стан та перспективи розвитку готельної індустрії України

Галузь готельної індустрії охоплює різноманітні галузі, які надають різні послуги клієнтам та туристам під час їхнього перебування поза дому. Вона включає в себе готельний та ресторанний бізнес, транспортне обслуговування та розваги. Готельний бізнес відіграє важливу роль у цій галузі, надаючи гостям комплекс послуг, який включає всі аспекти, необхідні для задоволення потреб клієнтів.

На ринку гостинності завжди присутня конкуренція, оскільки підприємства прагнуть збільшити свій прибуток. Зростання платоспроможності споживачів туристичних послуг стимулює підприємства готельного бізнесу розширювати свій спектр послуг.

Сфера гостинності є ключовим компонентом туристичної галузі. Незважаючи на покращення ситуації в сфері послуг, індустрія гостинності залишається складною для управління. У 2022 році погіршення політичної та економічної ситуації призвело до зменшення кількості туристів, як і іноземців, так і внутрішніх туристів. Власникам готелів довелося зменшувати витрати, оскільки збільшення кількості гостей було неможливим через обставини, пов'язані з безпекою.

Аналізуючи вплив війни на готельну сферу України, можна виділити кілька негативних аспектів:

- руйнування інфраструктури готелів;
- закриття підприємств або їх анексія на окупованих територіях;
- вихід з міжнародного ринку готелів, які розташовані на окупованих територіях;
- відтік кваліфікованого персоналу через виїзд або мобілізацію;

- скорочення попиту на готельні послуги;
- перетворення готелів у "воєнні готелі" та зміна їх призначення;
- відсутність інвестицій та сповільнення економічної активності на ринку готельної сфери;
- порушення ланцюгів постачання готелів;
- адаптація підприємств до комендантської години та повітряних тривог.

На жаль, в сегменті готельної нерухомості є втрати, спричинені війною - зруйновані та пошкоджені об'єкти, готелі, які опинилися на окупованих територіях. Незважаючи на те, що точної інформації про загальну кількість зруйнованих чи пошкоджених готелів в Україні наразі немає, серед тих, про які заявлялося публічно або в ЗМІ нараховується близько 12 готелів з сукупним номерним фондом 982 номери.(табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Найбільші зруйновані чи пошкоджені готелі протягом 2022 р.

№	Назва готелю	Місце розташування	Номерний фонд
1.	ALFAVITO	Київ	229
2.	Grand Admiral Resort & Spa	Київська область	64
3.	Бабусин Сад	Київська область	30
4.	Grande Pettine	Одеса	91
5.	Готель Харків	Харків	205
6.	SV Park	Харків	17
7.	Готель Україна	Чернігів	99
8.	Play Hotel by Ribas	Херсон	25
9.	Sunsire Park	Запоріжжя	24
10.	Reikartz River	Миколаїв	98
11.	Інгул	Миколаїв	40
12.	Готель Миколаїв	Миколаїв	60
Всього			982

Джерело: Сформовано автором на основі [2]

Сьогодні відсутня інформація щодо руйнувань готельних закладів у різних містах, на територіях яких ведуться військові дії. Підрахунок руйнувань здійснюють на територіях звільнених від окупантів. Зокрема за даними проє-

кту RebuildUA тільки у м. Ірпені зазнали руйнувань 63 із 74 готелів та рекреаційних закладів, у м. Буча 20 з 54, м. Гостомелі 7 з 10 [14].

Найбільш складана ситуація із готелями, які знаходяться або перебували на окупованих територіях. У досліджуваній мережі до таких відносяться Raziotel Рішельєвський Херсон, Optima Херсон та Reikartz Маріуполь [15].

Як один з важливіших негативних для розвитку галузі чинників слід враховувати відтік робочої сили. Згідно з дослідженнями 2017 року, у готельному секторі переважали жінки. Було виявлено, що 3,1% загальної кількості працездатних жінок України займали посади в готельних підприємствах, тоді як серед чоловіків ця цифра становила лише 1,2% [4].

Ця проблема набуває особливого значення при розгляді вимушеного переселення, оскільки основною частиною цієї категорії є жінки з дітьми, які залишають свої рідні місця проживання і переїжджають або в інші регіони України, або за кордон. Згідно з звітом Міжнародної організації з міграції, станом на травень 2022 року в Україні було понад 8 мільйонів внутрішніх переселенців. З них 7,5 мільйонів виїхали за кордон, а 3,4 мільйони звернулися за захистом у країнах, де вони перебували [16].

Ця значна втрата робочої сили має величезний вплив на ринок праці України і суттєво відбивається на функціонуванні готельної галузі. Скорочення кількості чоловічих працівників було зумовлене тривалою мобілізацією. На сьогоднішній день, через зменшену завантаженість готельних підприємств, проблема відтоку робочої сили не є настільки актуальною, але існують прогнози на її подальше загострення, оскільки значна частина населення, яка має досвід роботи в готельній галузі, може залишити Україну і продовжити працювати в готельних підприємствах інших країн.

Також слід відзначити спад на ринку готельної нерухомості відбувся внаслідок нестабільної економічної ситуації та конфліктів у різних регіонах країни. Туристична інфраструктура, яка відновлювалася після глобальної пандемії та набирала обертів, зазнала значного зниження кількості туристів як в Україні, так і на її території. Зниження заповнюваності готелів також може

бути пояснено наявністю тіньового ринку послуг, де приватні особи надають різноманітні додаткові послуги для своїх гостей, обходячи законодавство про оподаткування та враховуючи попит і сезонні коливання цін. Тіньовий готельний бізнес також відсутній в рамках державного регулювання, що призводить до відсутності додаткових витрат. [4]

У березні 2022 року українська влада почала стимулювала підприємців повертатися до роботи там, де це безпечно та можливо. За словами прем'єр-міністра України Дениса Шмигала, це має велике значення для переходу країни до миру та перемоги в війні. Готельний бізнес, який відновлює роботу та дотримується податкових обов'язків, може сприяти наповненню державного бюджету, створенню робочих місць та наданню основних товарів і послуг населенню. Це також означає, що підприємці виконують свою соціальну роль, підтримуючи стандарти національної ринкової економіки. [3]

Уряд прийняв ряд заходів для підтримки бізнесу в умовах війни, зокрема у галузі гостинності та туризму. Однією з цих ініціатив було зниження податків. Введено нову фіксовану ставку в розмірі 2% замість 5%, яку можуть використовувати як існуючі, так і нові підприємства фізичних осіб-підприємців групи 3. Важливою умовою для цього є те, що річний дохід не повинен перевищувати 10 мільярдів гривень. Платники цього податку звільняються від сплати ПДВ, але це не стосується імпортованих товарів. Багато підприємств у галузі готельного та туристичного бізнесу скористалися цим заходом, сплачуючи 2% від загального прибутку.

Також було прийнято рішення про відтермінування масового запровадження касових апаратів, що є важливим кроком для готельних та туристичних операторів. Усі штрафи за невикористання касових апаратів під час воєнного стану були скасовані. Отже, підприємцям у галузі гостинності та туризму не варто хвилюватися, якщо вони не використовують касові апарати або використовують їх неправильно. Ситуація в готельній галузі в Україні варіюється від регіону до регіону, і, загалом, заходи вплинули більш спокійно на західні області країни.

У Західній Україні, зокрема в областях Івано-Франківській, Львівській та Закарпатській, зараз є найкращі умови для сталого розвитку. За словами генерального директора «Vertex Hotel Group» і голови Української асоціації готелів та курортів Ірини Сідлецької, готелі в цих регіонах працюють на повну потужність і немає причин для їхнього закриття або зупинки. [2]

Готельний бізнес, який вижив, був змушений адаптуватися нових реалій. Компанії також зобов'язані дотримуватися високих стандартів обслуговування клієнтів та забезпечувати безпеку проживання, а також надавати підтримку своїм співробітникам та їх родинам. Деякі готелі виступають як волонтерські організації, які допомагають тим, хто потребує притулку, приймають біженців і надають гуманітарну допомогу.

Однак, ситуація ускладнилась з появою комендантської години і низьким попитом призвела до викликів у готельній галузі. Важливою задачею стало не просто залучення, але й утримання команди працівників, адаптація до обмежень у часі і забезпечення безпеки працівників, які можуть залишитися в готелі на ніч через комендантську годину.

Послуги ресторанів, барів, перукарень та SPA-салонів також обмежено, і деякі з них недоступні під час введення повітряних тривог. Забезпечення безпеки стало окремим пунктом підвищеної уваги для готелів, включаючи інформування про попередження та скасування рейсів і створення безпечних зон та укриттів, де це можливо, для людей у випадку небезпеки.

Також можна відзначити часткове відновлення сегмента ділового туризму. Наприклад, за даними на грудень-січень 2022-2023 років, Україну відвідало приблизно 100 тисяч іноземних гостей та понад 170 тисяч громадян України. Ці числа становлять значний спад порівняно з 2021 роком, коли загальна кількість іноземних туристів, за даними Держагентства розвитку туризму (ДАРТ), сягала понад 2 мільйонів.

Варто зауважити, що більшість іноземних гостей, які прибули до України в цей період, були волонтерами, журналістами або дипломатами, тобто це не були цільові ділові туристи. Проте, можна відмітити поступовий зростання

цієї кількості, що дозволяє галузі гостинності підтримувати свої позиції на ринку туризму.

Західний регіон в Україні також спостерігає певний розвиток сегмента ділового туризму, хоча він поки не має системного характеру. У кінці 2022 року туризм в Україні продовжував зростати, незважаючи на зменшення кількості міжнародних подорожей. Фокус туристичного ринку змінюється, і, хоча кількість людей, які подорожують у справах, зменшується, проживання в стандартних готелях все ще відомою послугою.

У цей період також зросло попит на заміські готельні комплекси, гірсько-лижні курорти у Карпатах та екотуризм, наприклад, глемпінг. Головна причина полягає у бажанні людей втекти від війни. Зараз військовий і діловий туризм становлять другий за популярністю сегмент туризму.

Іншою новітньою ініціативою є міський туризм, коли люди вибираються за межі свого міста, щоб провести декілька днів в іншому оточенні. Готелі надають місцевим жителям можливість відчувати себе, начебто вони в подорожі, завдяки унікальним зручностям, таким як сніданки та невеликі спа-центри.

Також, наявність засобів самозабезпечення, таких як генератори, власний водопостачання та опалення, стала важливою функцією при виборі місця для проживання під час надзвичайних ситуацій. Що стосується бізнес-туризму, він, хоч і зменшився, проте продовжує існувати, і більшість номерів у бізнес-готелях зараз бронюють іноземці, такі як представники міжнародних організацій та іноземні журналісти. Їх тривалий перебування приносить значний прибуток українським готельним компаніям. Незважаючи на усі зміни, вимоги до готелів залишаються практично незмінними: ціна, розташування, відгуки та наявність засобів самозабезпечення, що стає важливими факторами вибору проживання.

Незважаючи на негативні виклики, пов'язані з розвитком готельного господарства країни, в рамках війни на безпечних територіях України виявляються деякі позитивні аспекти у сфері готельного сектору.

Серед найбільших нових об'єктів розміщення, фахівці компанії EY відмічають такі готелі: Emily Resort (166 номерів), ibis Lviv Center (94 номери) під управлінням Accor Hotels та Best Western Plus Lviv Market Square (74 номери) під управлінням однойменної міжнародної мережі Best Western Plus (усі розташовані у Львові та області). Також активність на ринку підтримували національні оператори. Серед них: Ribas Hotels та Reikartz Hotel Group, що відкрили готелі Ribas Rooms Bila Tserkva (23 номери) та Reikartz Одеса (81 номер) в 2022 році. [17] (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Найбільші відкриті готелі протягом 2022 р.

№	Назва готелю	Місце розташування	Номерний фонд
1.	Sophia Hotel Kyiv	Київ	39
2.	Emily Resort	Львівська область	166
3.	Best Western Plus Lviv Market Square	Львів	74
4.	Ibis Lviv Center	Львів	94
5.	Reikartz Одеса	Одеса	81
6.	HAU boutique hotel & spa by Edern Family	Буковель	40
7.	Готель «Плай»	Львівська область	46
8.	Ribas Rooms Bila Tserkva	Біла Церква	23
Всього			563

Джерело: Складено автором на основі аналізу [11]

Одночасно сучасна воєнно-політична ситуація в Україні створює можливості для розвитку готельного господарства в різних напрямках:

- перерозподіл готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України;
- переключення акценту готельних послуг на реабілітацію, яка користується великим попитом, і стимулювання розвитку курортних готелів;
- зростання кількості апарт-готелів, спрямованих на прийом сімей і забезпечення комфортного довгострокового перебування;

- зростання попиту на туризм після завершення війни та активізація міжнародної популяризації України, що сприяє розвитку туристичної галузі та готельного господарства;
- адаптація готельних підприємств до умов воєнного часу та пошук нових способів надання послуг;
- формування на ринку готельного господарства концепції "відкладеної пропозиції," що стимулює конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах України;
- модернізація готелів з урахуванням вимог безпеки та можливості автономної роботи, зокрема, наявність бомбосховищ і автономних джерел живлення;
- розвиток екологічно орієнтованих готелів з фокусом на альтернативну енергетику;
- запровадження строгого контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство;
- зближення стандартів готельного господарства України з європейськими стандартами;
- розширення готельної інфраструктури шляхом залучення коштів з різних фондів для відновлення після війни.

На думку багатьох аналітиків, політиків Україну очікують перемоги та надзвичайний попит у сфері туризму. Гості з-за кордону будуть приїжджати як у справах бізнесу, так і як представники європейських організацій, що займатимуться відновленням України. Запити туристів будуть спрямовані на регіони та області, які довгий час перебували в зоні конфлікту та найбільше постраждали.

Внутрішній туризм продовжуватиме активно розвиватися вже на сьогоднішній день, особливо в західних регіонах України. Українські готелі у Буковелі вже з липня і до цього часу заповнені на рівні 80-90%. Після нашої перемоги, мільйони українців почнуть відчувати потребу в відпочинку, віднов-

ленні та релаксації. Таким чином, необхідно продовжувати активно працювати і готуватися до цього.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рібас Вол»

Готель «Рібас Вол» - Апартамент-готель, що змінює уявлення про гостинність та вибір ідеального місця для відпочинку в Одесі.

Метою готелю-апартаментів «Рібас Вол» є здійснення господарської діяльності та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку на вкладний капітал, шляхом задоволення потреб в наданні готельних послуг.

Завдання готелю-апартаментів «Рібас Вол» – забезпечення населення, а також іноземних туристів послугами проживання та відпочинку.

Таблиця 2.3

Основна інформація про ТОВ «Рібас Вол»

Основна інформація	Характеристика
Повна назва	Товариства з обмеженою відповідальністю «Рібас Вол»
Назва іноземною мовою	Limited Liability Company “Ribas Vol”
Код ЄДРПОУ	44245924
Адреса місцезнаходження:	Україна, 65016, Одеська область, м. Одеса, Фонтанська дорога, будинок 121.
Уповноважена особа	Дерев'янка Олександра Геннадіївна
Розмір статутного капіталу	30000,00 грн
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення 7.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 55.20 Діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщення 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
Контактні дані	+380-96-121-00-55, hello@wollifestyle.com

Джерело: складено автором на основі [29]

Стратегія готелю-апартаментів «Рібас Вол» – бути одним із лідерів на ринку готельно господарства в м. Одеса, а також вдосконалення та участь у розвитку як вітчизняної так і світової сфери гостинності.

Місія «Рібас Вол» – надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини у відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і споживачів.

«Рібас Вол» пропонує своїм клієнтам цілий комплекс продуктів та послуг, головним з яких є готельний продукт.

Готель підходить, як для сімейного відпочинку, так і для ділових поїздок. В готелі дуже комфортно і затишно, інтер'єр виконаний в сучасному стилі. В обробці використовувалися тільки натуральні матеріали - камінь, мармур і дерево. Абсолютно всі меблі виконані за індивідуальним замовленням і проєктувались з максимальною зручністю для гостей. Вдале розташування і зручна транспортна розв'язка забезпечує максимально комфортні умови як для роботи, так і для відпочинку гостей готелю.

Готель «Рібас Вол» пропонує своїм клієнтам цілий комплекс продуктів і послуг, головним з яких є готельний продукт. Готель «Рібас Вол» має номера різних категорій – стандартні, поліпшені, люкс, студії. Перевага готелю виявляється в тому, що він виступає не тільки як готель, а й апартаменти, що дає можливість орендувати апартаменти на більш тривалий час, зберігаючи комфорт, як в умовах життя та і в транспортній розв'язці.

До вартості номера також включається:

- бездротовий Інтернет у номері та на території готелю;
- відвідування тренажерного залу;
- зручний Co-working;
- послуги пральні;
- основною перевагою є те, що «Рібас Вол» є Pet-friendly, адже на даний час дуже проблематично знайти готель чи апартаменти з такою послугою.

Зручний і сучасний номер, обладнаний ортопедичним матрацем, холодильником, кондиціонером, електронним замком, плазмовим телевізором, што-

рами, власною кухнею з усім необхідним для користування, а також з оснащеним халатами, тапочками, і сейфом. Ванна кімната має всі необхідні зручності для гігієнічних процедур, а також пральною машинкою.

Таблиця 2.4

Характеристика номерів «Рібас Вол»

Назва	Характеристика	Ціна за готель/апартаменти
«ОУПЕН СПАКЕС WOL121»	«Апартаменти з крутим дизайном для сучасних мандрівників. Навіть у короткій поїздки ти можеш виспатися на великому зручному ліжку зі шторами blackout, приготувати смачну вечерю на власній кухні, попрацювати у тиші, прогулятися до моря та зустріти захід сонця на даху з друзями.» 23-27 м ² , Студіо, Ліжка і диван, Робоча зона, Укомплектована кухня, Персональний декор, Штори blackout, Сейф, Pet-friendly	1550 грн/добу/ 15000 грн/міс
«СПАКЕС WOL121»	«Апартаменти з окремою спальнею та вітальнею, що може бути краще? Сучасний дизайн, яскраві акценти, повністю укомплектована кухня і робоче місце, за яким ти будеш по-справжньому ефективний. Велике ліжка та blackout штори – запорука міцного сну». 30-40 м ² , 2 кімнати, Ліжка і диван, Робоча зона, Укомплектована кухня, Персональний декор, Штори blackout, 2 особи	2000 грн/добу/ 17000 грн/міс
«ДАБЛ СПАКЕС WOL121»	«Апартаменти с 2-ма окремими спальнями у сучасному стилі, повністю продумані для комфортного проживання пари, сім'ї або друзів. Сучасний дизайн, яскраві акценти, повністю укомплектована кухня та робоче місце, за яким ти будеш по-справжньому ефективним. Велике ліжка та blackout штори ідеально підходять для міцного сну». 60 м ² , 2 окремі спальні, Укомплектована кухня, Штори blackout, Сейф, Pet-friendly	Ціна коливається від кількості броньованих днів./ 24500 грн/міс

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту [29]

Таким чином, спектр надаваних послуг є достатньо широким і відповідає рівню готелю «Рібас Вол».

У готелі «Рібас Вол», як і в інших підприємствах готельного господарства м. Одеса потік гостей майже зупинився. Протягом декількох місяців готель надавав послуги проживання вимушеним переселенцям і деяким іноземним гостям столиці, що залишилися, не зважаючи на ризики. За даними Державної служби статистики, «зараз український готельний ринок працює мак-

симум на 2–3% у грошовому виразі. На півдні цей показник становить 3–5% від планового, в Києві й області – 10–15% [29].

Крім надання номерного фонду, готель надає низку інших послуг, перелік яких надано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік послуг готелю «Рібас Вол»

Види послуг	Зміст
Co-working	-Зручно та сучасно оформлений простір для можливості праці з комп'ютером, а також проведення ділових зустрічей, банкетів, коуч сесій, банкетів, майстер-класів. - копіювання документів, факс; кольоровий і ч/б друк; - запис на електронні носії;
Бар і кафе	- кав'ярня на території; - снєк-бар; - послуга «сніданок у номер»; - доставка їжі та напоїв у номер.
Зона відпочинку	Настільні ігри/пазли, місце для пікніку, вільна тераса.
Трансфер	Додаткова оплата
Пральня і прасувальна кімната	Платні і безплатні послуги із прання і прасування одягу
Безкоштовна парковка з охороною	-
ІТ	Інтернет, Wi-Fi

Джерело: Сформовано автором на основі [33]

Проведемо аналіз та оцінку динаміки фінансово-господарських показників діяльності готелю «Рібас Вол» за 2020-2022 рр. (табл.2.6)

Протягом 2020-2021 рр. показник рівня завантаженості номерного фонду готелю «Рібас Вол» характеризувався зростаючими тенденціями, оскільки у 2020 році середній рівень завантаження готелю становив 71,87 % (зниження відбулося через вплив коронакризи – введення владою України жорсткого карантину, закриття кордонів, заборона масових заходів та ін.), а у 2021 році по відношенню до 2020 року цей показник зріс на 21 % і склав 86,96%. Але у 2022 році, через зухвалий і цинічний напад рф на Україну готельний бізнес України обвалився на 90% [12].

В 2020 р. Готель-апартаменти «Рібас Вол» сформував обсяг чистого доходу в розмірі 2365 тис. грн. На кінець 2021 р. чистий дохід підприємства

становив 3978 тис. грн., що на 68,2% більше показника 2020 р. Але в 2022 році чистий дохід готелю знизився на 61,66% і становив 1525 тис.грн.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів готелю «Рібас Вол» за 2020 - 2022 рр.,
тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації послуг	2365	3978	1525	1613	-2453	68,2	-61,66
Собівартість реалізації послуг	1115	2070	896	955	-1174	85,65	-56,71
Валовий прибуток	1250	1908	629	658	-1279	52,64	-67,03
Інші операційні доходи	126	187	16	61	-171	48,41	-91,44
Адміністративні витрати	421	469	231	48	-238	11,40	-50,75
Витрати на збут	684	772	102	88	-670	12,87	-86,79
Інші операційні витрати	62	406	12	344	-394	554,84	-97,04
Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	209	448	300	239	-148	114,35	-33,04
Фінансові витрати	56	79	23	23	-56	41,07	-70,89
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	153	369	277	216	-92	141,18	-24,93
Податок на прибуток від звичайної діяльності	28	66	50	38	-16	135,71	-24,45
Чистий прибуток (збиток)»	125	303	227	178	-76	142,40	-25,04

Джерело: сформовано автором на основі даних «Рібас Вол»

Значне скорочення даного показника в 2022 році склалося через негативний вплив нападу РФ на Україну. Через бойові дії багато готельних підприємств були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності готелю. В 2021 році сума валового прибутку готелю «Рібас Вол» становила 1908 тис.грн., а в 2022 році сума валового прибутку склала 629 тис.грн., що менше на 67,03% за показник 2021

року. Чистий прибуток підприємства на кінець 2022 року становив 227 тис.грн., що на 76 тис.грн (або 25,04%) менше за 2021 рік.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності готелю «Рібас Вол» дозволив негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Але керівництво готелю «Рібас Вол» розуміє, що всім у кого є змога, потрібно працювати: підтримувати своїх працівників, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, підтримувати економіку нашої держави, розподіляти чистий прибуток на допомогу ЗСУ, тобто робити все, що можливо для нашої перемоги. Зниження чистого прибутку підприємства в 2022 р. чітко вказує, що готельному підприємству у майбутньому необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підвищувати і підтримувати прийнятний рівень прибутковості.

Визначимо сильні та слабкі сторони готелю «Рібас Вол» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT - аналіз підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу для готелю «Рібас Вол»

Матриця SWOT	Можливості	Загрози
	1. Здача приміщень в оренду 2. Розширення ємності ринку готельних послуг; поява зацікавлених зарубіжних партнерів та замовників, зростання інвестиційного потенціалу галузі; стабільні ціни на готельні послуги 3. Збільшення фінансування 4. Розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; 5. Використання Інтернет ресурсів 6. Використання інформаційних технологій в діяльності готелю	1. Уповільнення темпів економічного зростання 2. Після перемоги над рф, зі зростанням ринку готельних послуг, стабілізацією всієї фінансової системи, початком економічного зростання слід очікувати появу нових конкурентів 3. Зміна потреб і смаку споживачів 4. Несприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища

Сильні сторони	Поле стратегій SO	Поле стратегій WO
1. Висока кваліфікація персоналу готелю 2. Готельні послуги відповідають європейським стандартам 3. Хороша репутація у споживачів 4. Адекватні фінансові ресурси	1. Розвивати клієнтську базу, за допомогою наявності великого досвіду та широкого асортименту готельних послуг 2. Використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів 3. Впровадити нові види готельних послуг, використовуючи висококваліфікований персонал	1. Розробити заходи щодо покращення номерного фонду 2. Розширити асортимент додаткових готельних послуг
Слабкі сторони	Поле стратегій ST	Поле стратегій WT
1. Залежність від головного підприємства; 2. низька швидкість обслуговування клієнтів. 3. Відсутність інноваційного технологічного обладнання;	1. Вдосконалення рекламної діяльності шляхом використання можливостей мережі Інтернет 2. Впровадження у діяльність готелю нових сервісних технологій	1. Відсутність рекламної стратегії несе у собі поступове зниження прибутку 2. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, яких немає у нас 3. Створення стабілізаційного фонду зниження втрат від зростання курсів валют, політичної обстановки, посилення законодавства

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності «Рібас Вол»

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

– рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готелю «Рібас Вол» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів;

- для отримання додаткового доходу готелю «Рібас Вол» може здавати деякі номери в оренду. У зв'язку з тим, що готель розташовується не далеко від центру міста, це може привернути організації для оренди приміщень;
- для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, оскільки, в даний час готельне підприємство, яке не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми з автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджу готелю;
- кадрова політика готелю «Рібас Вол» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

2.3. Моніторинг системи управління персоналом ТОВ «Рібас Вол»

Структура кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Рібас Вол» представлена в табл. 2.6. Чисельність персоналу станом на 01.09. 2023 р. складає 15 осіб (рис. 2.1). Середній вік персоналу – 25-45 років. Персонал «Рібас Вол» переважно жіночий.

Основною цільовою групою працівників є співробітників у віковому діапазоні 25-49 років. Протягом 2020-2022 рр. вони склали близько половини усіх працюючих. Це свідчить про те, що у готелі «Рібас Вол» віддається перевага молодим співробітникам з певним рівнем досвіду.

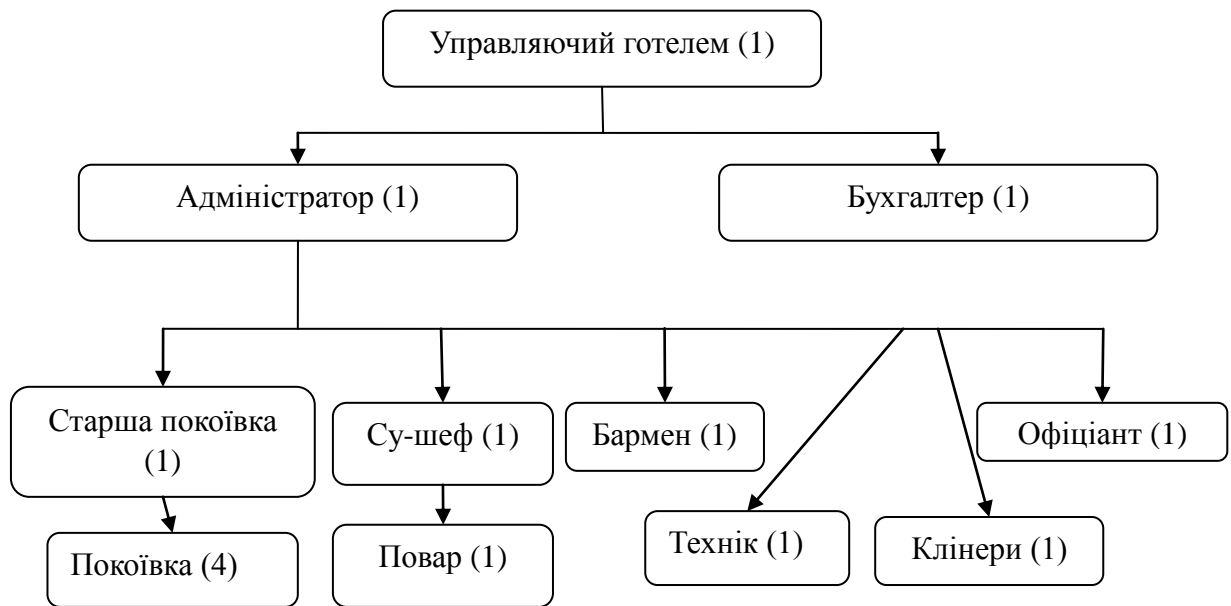


Рис.2.1. Організаційна структура управління готелем «Рібас Вол»
Джерело: сформовано автором на основі даних про ТОВ «Рібас Вол» [29]

Також у готелі «Рібас Вол» працює велика кількість молоді віком 15-24 років, у 2020-2022 рр. їх кількість нараховується 5 осіб, у 2022 р. відбувається їх зниження на 2 особи. Працівників більш старших вікових груп в готелі «Рібас Вол» працює не багато й прослідковується тенденція міграції їх чисельності з попередніх вікових груп, що також підтверджує те, що у готелі «Рібас Вол» цінують досвід працівників.

Отже, у готелі «Рібас Вол» протягом аналізованого періоду основний склад представляють працівники у віці 25-49 років. Це свідчить про те, що керівництво готелю у своїй діяльності орієнтується на досвідчених працівників із значним стажем роботи. Також у готелі проводиться робота по залученню молодих фахівців, які не мають досвіду роботи. Зокрема, готель «Рібас Вол» відкрите до студентів-практикантів.

У готелі «Рібас Вол» переважна кількість працівників мають вищу освіту. Так, частка працівників, які мають другий рівень вищої освіти «магістр» у 2020 р. складає 60 % (6 осіб), що на 9,23 % менше від 2020 р. та на 6,67 % менше за 2021 р. Можемо зробити висновок про те, що протягом аналізованого періоду часу звільнилася досить велика кількість працівників з найвищим

рівнем вищої освіти. Основні причини цього можуть критися у пошуку більш високооплачуваної роботи. Кількість працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» протягом 2020-2022 рр. була незмінно та складала 3 особи, початковий рівень вищої освіти мав 1 співробітник. З проблем у питанні освіти персоналу готелю «Рібас Вол» можна виділити те, що готель не стимулює співробітників щодо навчання та отримання ними вищої освіти.

Прийом співробітників здійснюється відповідно до положень Трудового Кодексу. Звільнення може відбутися за бажанням працівника, за згодою сторін, або по закінченні терміну трудового договору.

Правила внутрішнього розпорядку працівники вивчають при прийнятті на роботу. Система правил складається з наступних пунктів:

- порядок набору і звільнення;
- основні права і обов'язки працівника та роботодавця;
- робочий час і його регулювання;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок застосовується графік роботи, який передбачає 12-годинний робочий день з 9:00 до 21:00. Графік роботи складається старшим адміністратором на місяць.

Характеристики режиму робочого часу та часу відпочинку включають такі аспекти:

- працівник має повний робочий день;
- робочий графік передбачає змішаний режим роботи, який відповідає графіку змінності;
- загальна тривалість робочого тижня складає 36 годин;
- кожному працівникові надається щорічна оплачувана відпустка згідно з законодавством України та затвердженим графіком відпусток - основна відпустка триває 28 календарних днів.

Мотивації персоналу побудована за системним принципом та включає елементи матеріальної та нематеріальної винагороди (таблиця 2.8).

Мотиви і стимули «Рібас Вол»

№ п/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родичів
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повага з боку керівництва

Джерело: [29]

Система оплати праці в «Рібас Вол» є погодинною-преміальною.

Основна заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу та тарифної ставки. Нарахування премій залежить від сукупності факторів, які, в свою чергу, обумовлені функціональними обов'язками, які виконує працівник (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори для нарахування премій працівникам різних функціональних сфер діяльності

Функціональна сфера	Функції підрозділу	Фактори, що впливають на розмір премії
Управління номерним фондом	Бронювання номерів; приймання туристів, їх реєстрація та розміщення у номерах; обслуговування у номерах; підтримка належного рівня комфорту в житлових приміщеннях.	Швидкість приймання гостей та їх поселення; ввічливе спілкування з гостями; дотримання правил внутрішнього розпорядку; прихід своєчасно на роботу; понаднормовий час роботи; виконання плану бронювання номерів; виконання обов'язків, які не входять до основних; вивчення двох та більше іноземних мов.
Адміністративний	Планування, організація, координування всієї діяльності готелю, організація управління всіма підрозділами; фінансові та кадрові питання; контроль за дотриманням правил з охорони праці, техніки безпеки.	Понаднормовий час роботи; дотримання правил внутрішнього розпорядку; виконання плану роботи; виконання обов'язків, які не входять до основних.
Комерційний	Забезпечення матеріально-технічними і виробничими ресурсами; пошук постачальників; налагодження партнерських відносин з вітчизняними і зарубіжними постачальниками.	Укладання контрактів постачання на більш вигідних умовах; оптимізація логістики постачання; дотримання правил внутрішнього розпорядку; володіння іноземними мовами.

Громадського харчування	Обслуговування гостей в ресторанах, кафе, барах готелю; організація і обслуговування корпоративних заходів; презентації.	Швидкість обслуговування гостей; обслуговування гостей у номерах; самостійне вирішення конфліктних ситуацій; робота у позаурочний час; володіння іноземними мовами.
Інженерний	Забезпечення функціонування систем кондиціонування та теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних засобів, служб ремонту та будівництва, систем телебачення та зв'язку.	Швидкість виконання ремонту та обслуговування; робота у позаурочний час; висока кваліфікація, мінімізація витрат на ремонт та обслуговування, уникнення конфліктних ситуацій.
Допоміжний	Послуги пральні, прибирання приміщень, послуги складу	Якість і швидкість виконання роботи; робота у позаурочний час; мінімізація витрат на матеріали.
Додатковий	Послуги перукарні, басейну, сауни, солярію, анімації та спортивних тренувань, тощо.	Якість і швидкість виконання роботи; робота у позаурочний час; ненав'язливе спонукання гостей скористатися додатковими службами готелю; володіння іноземними мовами.

Джерело: розроблено автором

Підбір персоналу є ключовим моментом в сфері готельного сервісу.

Шляхи пошуку персоналу у готелі «Рібас Вол» різні:

- самостійний підбір персоналу шляхом розміщення оголошень про вакансії у ЗМІ з подальшим проведенням співбесід;
- використання послуг кадрових агентств;
- участь у ярмарку вакансій;
- співпраця з освітніми закладами.

Виділимо негативні моменти у процесах підбору персоналу та розстановці по робочих місцях у готелі «Рібас»:

- недостатнє використання внутрішнього резерву за наймом персоналу. Пропонується приділити увагу підвищенню кваліфікації працюючих кадрів в організації, що дозволить зберегти вже усталений рівень оплати праці, а також мінімізувати витрати на залучення кадрів.

– взаємозв'язок ВНЗ та готелю «Рібас Вол» має бути більш ефективнішим. У проходженні практики мають бути зацікавлені як співробітники готелю «Рібас Вол», так і самі студенти, які проходять практику, адже важливість цього дуже висока, так як визначається вибір напряму діяльності для

студентів. Заключним етапом найму є прийняття пропозиції щодо прийому. Прийом на роботу закінчується підписанням двома сторонами трудового договору.

Суттєвий вплив на ефективність роботи персоналу, особливо в умовах необхідності залучення нових кадрів, відіграє система наставництва. Для нових співробітників наставниками виступають менеджери всіх відділів, які готові відповісти та прийти на допомогу в будь-якому питанні. В даний курс входить відвідування ресторану при готелі, конференц-залів, перегляд усіх категорій номерів і багато іншого. Це дає можливість кращого розуміння того, що вони можуть запропонувати клієнтам. Під час навчання новачки знайомляться з історією створення готелю, його напрямками діяльності.

Для практикантів також влаштовують вступний курс, він проводиться в один день на пару годин, в нього також входить знайомство з історією готелю, номерним фондом, технікою безпеки, а також невеликі крос-тренінги в кафе готелю. Для своїх співробітників у готелі постійно проводять тренінги з підвищення кваліфікації: для супервайзерів, тренінги для менеджерів, для офіціантів, а також тренінги щодо підвищення комунікаційних навичок, телефонний етикет, клієнто-орієнтованість, стимулювання продажів, правила етикету. Усі співробітники, починаючи з покоївок та служби охорони до вищого керівництва готелю, проходять тренінги, якщо не вийшло пройти якийсь тренінг, то у співробітника буде можливість пройти його наступного разу. Тренінги проводять спеціалісти служби готелю з навчання персоналу. Крім цього, ця служба займається запрошенням експертів зі сторони, які проводять тренінги для співробітників готелю. З першого дня роботи у компанії діє програма професійного розвитку, яка включає, відповідно розвиток професійних, управлінських та комунікативних навичок для всіх співробітників готелю.

Праця персоналу готельних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від об-

сягу послуг, що надаються, а від місткості готелів. Крім того, працівники готелів, у своїй більшості, виконують роботу, пов'язану з постійною розумовою напругою та значним фізичним навантаженням.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації, здатних забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування. Вирішення цього завдання тісно пов'язано із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, нових форм організації праці, що дозволить перейти до світових стандартів якості обслуговування туристів. Нерівномірність інтенсивності туристичних потоків у часі призводить в одних випадках до неминучих простоїв працівників, в інших — до надзвичайної напруги їх праці, що негативно позначається на ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у готельному господарстві є продуктивність праці. Рівень продуктивності праці в готелях залежить від обсягу реалізованих послуг та їх структури; розмаїття асортименту; рівня механізації праці та ін.

Продуктивність праці підвищується за рахунок інтенсивних факторів, запровадження механізації ручної праці, суміщення професій, скорочення втрат робочого часу, підвищення кваліфікації та професійного рівня фахівців готельного господарства, вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів у цілому, підвищення матеріальної зацікавленості у результатах праці, вивчення та впровадження передового досвіду.

Таблиця 2.10

Показники ефективності діючої системи управління персоналом готелю
«Рібас Вол» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Продуктивність праці, тис. грн.	20,57	37,89	25,00	17,32	-12,89
Темп приросту продуктивності праці, %	7,63	84,2	-34,02	76,57	-118,22
Середня заробітна плата, грн.	12100	13500	16500	1400,00	3000,00

Темп приросту середньої заробітної плати праці, %	15,41	11,57	22,22	-3,84	10,65
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	0,50	7,28	-1,53	6,78	-8,81
Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,3	9,2	11,4	0,90	2,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,91	0,84	0,03	-0,07
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,78	0,82	0,45	0,04	-0,07

Джерело: сформовано автором

У 2022р. продуктивність праці зменшилася на 12,89 тис.грн, це негативно впливає на господарську діяльність готелю «Рібас Вол», середньорічна заробітна плата на підприємстві зросла, продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці. Ефективність використання робочого часу протягом 2020-2022 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2020 р. дорівнював 0,88, у 2021 р. зріс до 0,91, у 2022 р. зменшився до 0,84. Таким чином, у 2022 р. робочий час використовувався найменш ефективно.

Протягом аналізованого періоду у готелі «Рібас Вол» спостерігалось зниження трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,78 у 2020 р. до 0,75 у 2022 р. Особливу увагу керівництву готелю «Рібас Вол» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2020 році коефіцієнт плинності дорівнював 8,3%, в 2021 році становив 9,2%, а у 2022 році коефіцієнт плинності зріс до рівня 11,4%. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 6%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства.

Система мотивації розробляється для працівників, тому з метою оцінки рівня задоволеності нею нами проведено опитування персоналу. У опитуванні взяли участь усі 15 працюючих. Бланк анкети опитування представлено у

додатку А. Результати відповіді на питання «Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?» наведена на рис. 2.2.

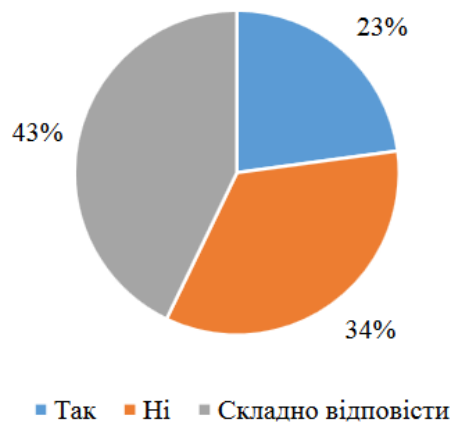


Рис. 2.2 Структура відповідей на питання «Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?»

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готелю «Рібас Вол» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів;

- для отримання додаткового доходу готелю «Рібас Вол» може здавати деякі номери в оренду. У зв'язку з тим, що готель розташовується не далеко від центру міста, це може привернути організації для оренди приміщень;

- для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, оскільки, в даний час готельне підприємство, яке не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впроваджен-

ня програми з автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджу готелю;

Згідно результатів опитування лише 23 % опитаних вважають, що діюча система мотивації здійснює на них відповідний вплив. Тоді як на 34 % опитаних вона не здійснює мотивуючого впливу. Ще 43 % не змогли відповісти на поставлене питання. Згідно цього можемо констатувати, що система мотивації повністю не справляється з своїм головним завданням. Результати відповіді на питання «Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?» наведена на рис. 2.3.

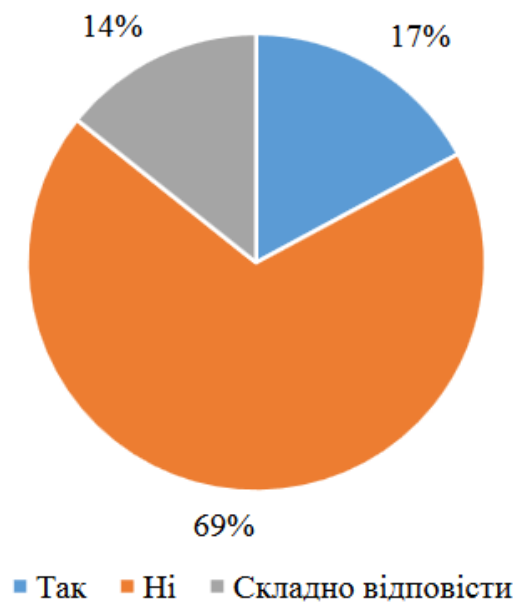


Рис. 2.3 Структура відповідей на питання «Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?»

Джерело: складено автором

З результатів проведеного опитування бачимо, що працівники готелю виділили велику кількість проблем діючої системи мотивації. Майже усі співробітники головною проблемою визнали низький рівень заробітної плати. Також на їх думку вагомими недоліками є нестача корпоративного відпочинку, а також мала кількість премій й відсутність матеріального заохочення щодо досягнення поставлених цілей готелю. Це чотири ключові проблеми, які вимагають вирішення для удосконалення системи мотивації праці.

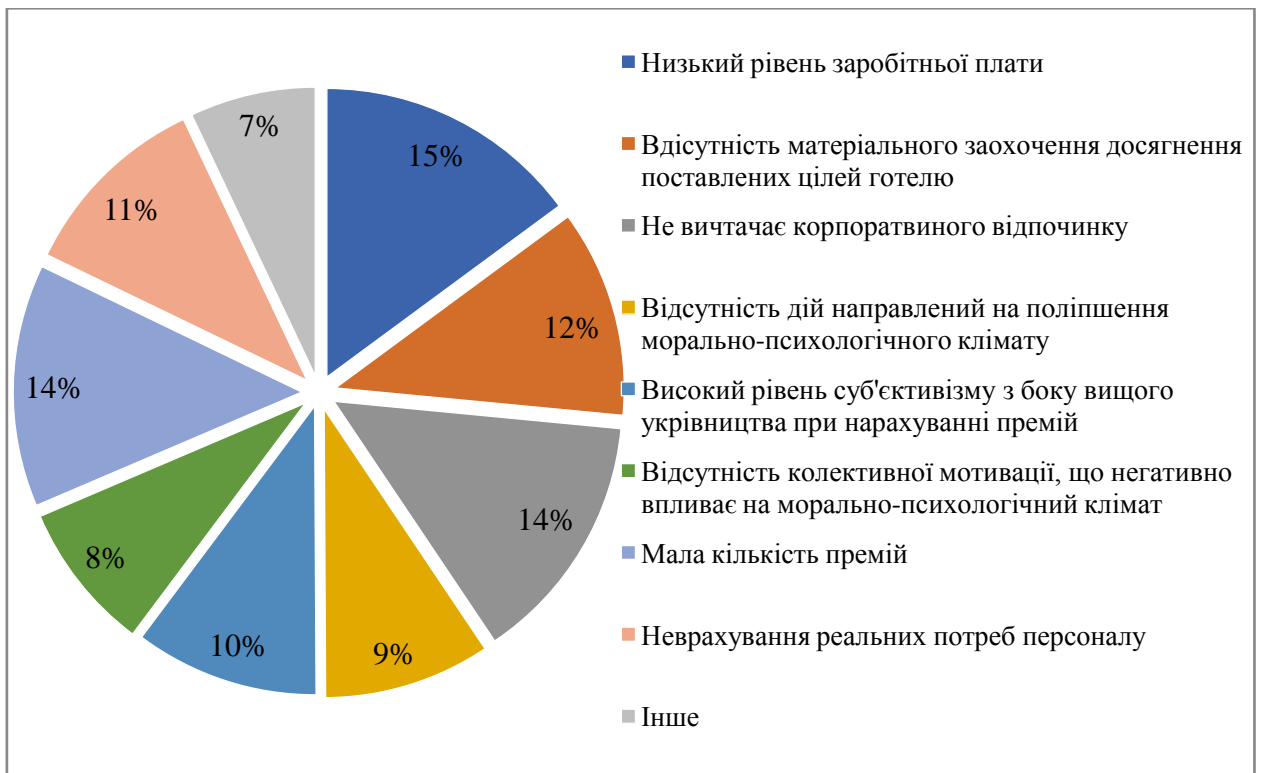


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Які головні недоліки діючої системи мотивації у готелі?». Опитані мали змогу обирати декілька відповідей

Джерело: складено автором

Таким чином. За результатами аналізу було виявлено, що у готелі «Рібас Вол» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації. Система мотивації персоналу у готелі «Рібас Вол» вимагає доопрацювання.

Висновок до розділу 2

Україна має потенціал для розвитку готельної індустрії, незважаючи на виклики, які виникають внаслідок політичних та економічних факторів. Сучасна військово-політична ситуація може вплинути на переорієнтацію готельного бізнесу на більш безпечні території та активізацію курортних готелів. Також важливими є питання адаптації готельних підприємств до нових умов,

впровадження екологічних підходів та наближення до стандартів Європейського Союзу.

ТОВ "Рібас Вол" є готельним комплексом в місті Одеса, який пропонує комфортне проживання та різноманітні послуги для гостей. Організаційна структура компанії може потребувати в подальшому вдосконаленні та адаптації до змінних умов ринку. Нами був проаналізовано динаміку фінансових результатів діяльності «Рібас Вол», де протягом 2020-2021 року прослідковувалась позитивно динаміка, але у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення рф ситуація ускладнилась.

Однією з найсерйозніших проблем у готелі «Рібас Вол» є те, що нині відсутня централізована система підбору та відбору персоналу організації, і немає структурованої програми адаптації новоприйнятого працівника.

Загалом система мотивації персоналу у готелі «Україна» є досить розгалуженою та включає низку матеріальних та нематеріальних складових. Разом з тим вона має й суттєві недоліки, оскільки вона є не досить прозорою. Так, як співробітники ніколи не знають, який розмір премії вони отримають від бездоганного виконання своїх безпосередніх обов'язків. При нарахування премій існує істотний суб'єктивізм з боку вищого керівництва. До того ж рівень заробітної плати є нижчий, а ніж у інших закладах гостинності. Нематеріальні складові включають велику кількість заходів, які є традиційними для готельних закладів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю ТОВ «Рібас Вол»

Результати діяльності багатьох готельних підприємств та накопичений досвід їх роботи з персоналом показують, що формування продуктивного колективу, забезпечення високої якості кадрової політики є вирішальними факторами ефективності та конкурентоспроможності готелю на ринку.

Проведене дослідження управління персоналом готелю «Рібас Вол» дозволило виявити основні проблеми у галузі управління персоналом:

- підприємство не укомплектовано персоналом в необхідній кількості;
- при залученні кандидатів на вакантні робочі місця використовується обмежена кількість джерел. При зниженні у складі працюючих частки молоді, залучення працівників за рахунок випускників закладів професійної освіти незначне;
- адаптація нових працівників та атестація персоналу проводяться в основному на основі застарілих методів;
- працівники готелю не задоволені системою оплати праці, що склалася; стимули до більш результативної праці у вигляді залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві не сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу.

Все це дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом політики готелю «Рібас Вол», що відображені на рис.3.1.



Рис.3.1. Напрямки вдосконалення кадрової політики готелю «Рібас Вол»
Джерело: складено автором

Запропоновані напрямки вдосконалення кадрової політики дозволять підвищити ефективність управління персоналом, що в зрештою позитивно вплине на показники діяльності персоналу та готелю «Рібас Вол» в цілому.

З попередньо проведеного аналізу слід зазначити, що кадровий відділ підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Більшість кандидатів на посади представляють працівники підприємства та особи, які самостійно звернулися до пошук роботи.

Частка такого джерела, як заклади професійної освіти, становить лише 3,4%, у той час як на підприємстві спостерігається тенденція до зниження частки молоді в загальному числі зайнятих. Тому одним із значних напрямів діяльності кадрового відділу має стати маркетинг кадрів, особливо випускників закладів професійної освіти.

Залежно від посади, на яку необхідно створити резерв кандидатів, підприємство може використовувати різні джерела залучення. Способи залучення кандидатів на посаду відображено у Додатку Б.

Використовуючи дані, представлені в Додатку Б, і враховуючи те, що найчисленнішою у складі персоналу готелю «Рібас Вол» є служба номерного фонду, і для неї характерна найвища плинність кадрів, складемо карту пошуку кандидата на посаду покоївки.

Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду покоївки представлена у Додатку В. Проаналізувавши дані, відображені у додатку Г, з урахуванням особливостей посади, на яку ведеться пошук кандидата, складемо бланк карти пошуку та залучення кандидатів (Додаток Г). Для залучення кандидатів на посаду покоївки слід використовувати економніші джерела залучення кандидатів, але при цьому вони повинні залучити їх максимальне число.

Пропонований механізм відбору персоналу для готелю «Рібас Вол» включає наступні шаблі:

1. Визначення завдань та посадових обов'язків щодо кожної посади, опис необхідних результатів та критеріїв оцінки ефективності, успішності роботи.
2. Облік плану кар'єрного зростання наявних працівників.
3. Складання «професійного портрета» за вакантними посадами.
4. Визначення способів залучення кандидатів.
5. Відбір кандидатів: попередня відбіркова бесіда; заповнення заяви та автобіографічної анкети; розмова за наймом; перевірка рекомендацій та послужного списку; медичний огляд.
6. Підготовка проекту трудового договору.
7. Укладання трудового договору та виконання всіх пов'язаних із наймом формальностей.

Враховуючи те, що найчисленнішою у складі персоналу готелю «Рібас Вол» є служба номерного фонду, і для неї характерна найвища плинність кадрів, назріла необхідність складання «професійного портрета» покоївки з метою відбору більш підходящих працівників та зменшення плинності цієї професійної групи. Наведемо «професійний портрет» покоївки, що пропонується для підприємства (табл.3.1).

Професійний портрет покоївки

Стать, вік	Жінка віком від 23 до 45 років
Вимоги	Базова або неповна базова загальна середня освіта. Короткострокове виробниче навчання або інструктаж. Без вимог до стажу роботи.
Особисті якості	Працелюбність, організованість, охайність, висока витривалість, комунікабельність, дипломатичність, здатність справляти гарне враження, здатність приймати рішення у нестандартних ситуаціях.
Бажані характеристики	Досвід роботи не менше 1 року на посаді; позитивні рекомендації роботи вітаються.

Джерело: складено автором

У разі позитивного рішення відібраному кандидату повідомляється список необхідних для прийняття на роботу документів та погоджується дата обговорення проекту трудового договору. Використання цього механізму відбору кандидатів дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників, підвищити рівень продуктивності праці та знизити коефіцієнт плинності персоналу. Індикатором функціонування системи адаптації персоналу для підприємства може бути коефіцієнт плинності. Система адаптації безпосередньо впливає на відсоток працівників, звільнених із компанії протягом першого року роботи.

У 2022 році коефіцієнт плинності кадрів у готелі «Рібас Вол» становив 11,4%. Природна плинність - 3-5% сприяє своєчасного оновлення колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Коефіцієнт плинності кадрів перевищує рівень природної плинності, отже, необхідні заходи, які призведуть до зниження цього показника. Одним із таких заходів є вдосконалення програми адаптації нових працівників.

Запропонована програма адаптації нових працівників готелю «Рібас Вол» представлена у додатку Д.

Реалізація запропонованої програми адаптація співробітників призведе до більш ефективного входження співробітників на посаду та до скорочення часу, необхідного для звикання працівника до підприємства. На думку західних експертів, ефективна система адаптації здатна зменшити плинність кад-

рів на 10% на рік. У зв'язку з тим, що рівень плинності кадрів перевищує природний рівень, реалізація цього заходу дозволить знизити цей показник. Оцінка ефективності використовуваної на підприємстві системи мотивації персоналу та її окремих елементів дозволила встановити, що найменш значним стимулом працівники підприємства вважають розмір одержуваної винагороди. З цього можна зробити висновок про те, що одним з найважливіших завдань, що стоять перед підприємством, є розробка та впровадження більш ефективнішої системи оплати праці.

В умовах оплати праці за тарифами та окладам досить складно позбутися зрівнялівки, подолати протиріччя між інтересами окремого працівника та всього колективу.

Відповідно до діючої на підприємстві системі оплати праці заробітна плата працівника визначається виходячи з оплати за тарифом, посадового окладу, надбавки, премії та доплати.

При цьому розмір премії сплачується всім працівникам у однаковому розмірі – 15% незалежно від їхнього особистого трудового вкладу у результати діяльності підприємства.

Необхідно розподілити кошти, виділені на виплату премій структурним підрозділам підприємства з урахуванням індивідуальної оцінки кожного працівника.

Індивідуальна оцінка робітника (O_p) оцінюється в балах за такою формулою (3.1):

$$O_p = O_{ст} + O_{см} + O_{вр}, \quad (3.1)$$

де $O_{ст}$ - оцінка, що враховує загальний стаж роботи за фахом, визначається як 1 бал за кожний повний рік роботи. Максимальна величина $O_{ст}$ – 10 балів.

$O_{см}$ - оцінка, що враховує оволодіння суміжними професіями. Визначається у розмірі 1 бал за кожну суміжну професію. Максимальна величина $O_{см}$ – 2 бали.

При цьому враховуються лише ті суміжні професії, які можуть бути використані робітникам на цьому місці роботи.

Овр - оцінка, що враховує відповідальність робітника за виконувану роботу.

Визначається як сума балів, що оцінюють ділові якості робітника:

- за самостійність, ініціативність, акуратне утримання робочого місця, інструменту та устаткування, що обслуговується – до 3 балів;
- за здатність чітко, якісно та в термін виконувати задану роботу – до 3 балів. Максимальна величина Овр – 6 балів.

Індивідуальна оцінка кожного робітника встановлюється на початку року спеціально створеною атестаційною комісією.

Індивідуальна оцінка трудового внеску спеціалістів та службовців структурних підрозділів визначається за формулою (3.2)

$$O_c = O_p + O_o, \quad (3.2)$$

де O_p - оцінка, що враховує наявність у працівника вищого чи середнього спеціального освіти. Встановлюється наступним чином:

- за наявності вищої освіти за спеціальністю та стажем роботи понад 3 роки, вищою освітою за профілем підприємства та стажем роботи з даної спеціальності більше 5 років – 4 бали;
- за наявності вищої освіти за спеціальністю та стажем роботи не менше 2 років або іншої вищої освіти та стажем роботи понад 5 років або середньої спеціальної освіти за займаною посадою та стажем роботи понад 5 років – 3 бали;
- за наявності іншої вищої освіти або середньої спеціальної освіти за профілем організації або середньої спеціальної освіти не за спеціальністю та стажем роботи на займаній посаді понад 5 років – 2 бали;
- без освіти – 1 бал;
- за наявності другої вищої освіти за спеціальністю чи професійною перепідготовкою – 5 балів;

- які мають звання кандидата або доктора наук за напрямом основної діяльності – 6 та 7 балів відповідно.

Оо - оцінка, що враховує такі ознаки ділових якостей: компетентність, здатність чітко організувати та планувати свою працю, відповідальність, самостійність та ініціативність, здатність освоювати та використовувати нові методи в роботі, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими фахівцями.

Сумарне значення Оо визначається шляхом підсумовування балів за кожною ознакою ділових якостей.

Індивідуальна оцінка керівників структурних підрозділів, спеціалістів та службовців визначається на початку року атестаційною комісією.

Визначення розміру премії кожного окремого працівника структурного підрозділу (Pi) здійснюється за формулою (3.3):

$$P_i = \frac{P_p}{\sum_{i=1}^n O_{pi}} * O_{pi} \quad (3.3)$$

де Pp - розмір премії, виділеної структурному підрозділу, тис. грн.;

Opi – індивідуальна оцінка трудового вкладу i-го працівника, бали;

n - чисельність працівників структурного підрозділу, чол

Для прикладу порівняємо заробітну плату двох покоївок – А.С. Сокіл та К.П. Мельник. Вони мають однаковий 2-й розряд та пропрацювали на підприємстві 1 повний рік. Параметри оцінки трудового вкладу названих робочих представлені таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Індивідуальна оцінка працівника

Параметри оцінки	Характеристика робітників та індивідуальна оцінка їхнього вкладу			
	Сокіл А.С.		Мельник К.П.	
	Характеристика	Бали	Характеристика	Бали
Загальний стаж роботи	1 рік	5	1 рік	5
Наявність суміжної професії	Не має	0	Має	1

Продовження таблиці 3.3

Самостійність, ініціативність, акуратне утримання робочого місця	Недостатньо самостійний, рідко виявляє ініціативу, недостатньо добре утримує робоче місце в порядку	1	Самостійний, досить ініціативний, акуратно утримує своє робоче місце	2
Здатність чітко, якісно та вчасно виконувати задану роботу	Не завжди раціонально використовує робочий час, порушує терміни виконання робіт, не може правильно організувати свою працю	1	Виконує роботу вчасно та якісно, раціонально організує свій робочий час	3
Всього		7		11

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.3, покоївка Мельник К.П в оцінці трудового вкладу набрала більшу кількість балів, ніж її колега Сокіл А. С. За розрахунками відповідно до суми індивідуальних оцінок трудового вкладу працівників служби номерного фонду та величини коштів, виділених на преміювання, вартість одного балу становить 667,3 грн. Розмір заробітної плати порівнюваних робітників, нарахованої за існуючою та запропонованою системами оплати праці, представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний розрахунок заробітної плати

Показник	Сокіл А.С		Мельник К.П.	
Заробітна плата, грн	12100	12100	12100	12100
Оцінка трудового вкладу, бали		7		11
Ціна 1 бал, грн		667,3		667,3
Премія, грн.	1815	4671,1	1815	7340,3
Заробітна плата, грн	13915	16771,1	13915	19440,3

Джерело: складено автором на основі [41]

З даних, наведених у таблиці 3.4 видно, що заробітна плата Мельник К.П., що має вищу оцінку трудового вкладу, внаслідок впровадження запропонованої системи оплати праці підвищиться на 50% і становитиме 19440,3 грн.. Заробітну плату Сокіл А. С., має нижчу оцінку трудового вкладу, зросте на 26,9% чи 2856,1 грн. Розрахунки доводять, що застосування запропонованої системи оплати праці дозволить уникнути зрівнялівки та стимулювати

робітників до підвищення ступеня професіоналізму та ефективності своєї роботи. Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі потрібно залучити психолога. Необхідність наявності у штаті психолога обумовлена і запропонованою програмою адаптації, при реалізації якої потрібні оцінки та консультації фахівця цього профілю.

Одним із інструментів покращення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів.

Соціально-психологічний тренінг це вид групової психологічної роботи, метою якого є формування в учасників ефективних комунікативних навичок та психологічної компетентності у спілкуванні. Пропонований вид тренінгу має виконати такі функції:

- дидактична – пов'язана з формуванням знань, навичок та умінь міжособистісного спілкування;

- виховує – спрямовано формування в учасників ініціативності, почуття групової згуртованості, відповідальності за свій внесок у вирішення групових завдань.

Під час проведення соціально-психологічного тренінгу використовуються різноманітні психологічні методи: групова дискусія; аналіз конкретних ситуацій; - розігрування рольових ситуацій; психодрама; проєктивне малювання; психогімнастика; музикотерапія.

Група має бути сформована за наступним принципам:

1. Рівноцінність учасників, відсутність статусності.
2. Кількісний склад групи 10-13 осіб.
3. Група повинна складатися із представників протилежної статі.
4. Віковий склад учасників групи не обмежений.
5. До групи повинні входити люди, що не мають обмежень за станом здоров'я.

Програма тренінгу, розрахована на 40 годин, реалізовуватиметься протягом 5 днів. Передбачається сформувати на навчання 2 груп. Діагностика

ефективності здійснюється за допомогою анкетування щодо змін соціально-психологічного клімату у колективі.

Проведення запропонованого тренінгу дозволить насамперед забезпечити соціальний ефект:

- підвищити задоволеність роботою;
- збільшити шанси зробити кар'єру;
- поліпшити взаємовідносини з безпосереднім керівником та членами робочої групи.

Все це дозволить покращити психологічний клімат у колективі, що позитивно вплине на такі виробничі показники як якість, надійність, своєчасність, дотримання технологічного циклу.

Введення в штатний розклад посади психолога спричинить збільшення витрат, пов'язаних із збільшенням фонду оплати праці працівників. Приріст витрати становитимуть 120 тис. грн. За оцінками фахівців, під час проведення соціально-психологічного тренінгу клімат у колектив покращується в середньому на 20%.

3.2. Застосування аутсорсингу в системі управління персоналом готелю «Рібас Вол»

З попередньо проведеного аналізу слід зазначити, що кадровий відділ підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Більшість кандидатів на посади представляють працівники підприємства та особи, які самостійно звернулися до пошук роботи.

Застосування нового підходу до процесу підбору персоналу готелю, який розглянуто в роботі, потребує певної кваліфікації працівників служби управління персоналом та достатньої кількості часу і відповідних витрат. Тому, такий вид діяльності доцільно доручити спеціальним компаніям які надають свої послуги на основі аутсорсингового договору.

Кадровий холдинг АНКОР провів спеціалізоване дослідження серед керівників українських компаній на тему «Еволюція аутсорсинга. Аналіз за-требуваності та оцінка якості послуг» яке показало, що 31 % опитуваних користуються послугами залученого персоналу, у тому числі 48,4 % – на короткотривалі проекти, 35,5 % – на довготривалі проекти; 29 % – з оформленням персоналу до штату провайдера.

На сьогодні в Україні налічується велика кількість підприємств, які надають послуги аутсорсингу у сфері управління персоналом. До них належать: ТОВ "Консалтинговий центр "Еф. Еф. Пі" (м. Київ), ТОВ "Квелл" (м. Київ), Компанія «Sigmar» (м. Київ), Група компаній «Сова» (м. Київ), Компанія «Адрем Плюс» (м. Вінниця), Компанія «Humanworks Resources» (м. Київ), ТОВ «Інтеркомп-Україна» (м. Київ), Компанія «SmartSolutions» (м. Київ), Агентство «LimSky» (м. Київ), Агентство «Ваш советник» (м. Київ) та інші.

Для більш наглядного розуміння сутності та доцільності використання аутсорсингу персоналу, пропонуємо розглянути досвід та основний спектр послуг, які надають компанії на українському ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом. Найбільшим провайдером даних послуг є британська аутсорсингова компанія «Acument Outsourcing», яка стала переможцем конкурсу «Вибір року» в Україні у 2005 році. Вона обслуговує 1,5 тис. співробітників клієнтів компанії, є лідером з виведення зі штату допоміжного персоналу виробничих підприємств в Україні. Серед послуг, які надає компанія, - супроводження (ведення) кадрового діловодства та нарахування заробітної плати. Спектр послуг із супроводження кадрового діловодства включає такі їх види:

- поновлення і ведення кадрової документації відповідно до українського законодавства;
- складання наказів про прийняття та звільнення співробітників;
- внесення змін до трудових книжок співробітників;
- підготовка трудових договорів;
- складання посадових інструкцій та штатного розпису;

- підготовка внутрішньої кадрової документації організації (облік робочого часу, внутрішні процедури компанії, система преміювання);
- оформлення відпусток і тимчасової непрацездатності співробітників;
- моніторинг законодавчої бази;
- консультації у галузі українського трудового законодавства;
- навчання співробітників служби управління персоналом веденню кадрового діловодства.

Щодо нарахування заробітної плати, то аутсорсингові послуги компанія здійснює за такими напрямками:

- розрахунок заробітної плати штатних співробітників і працівників, які працюють за договорами підряду;
- розрахунок відповідних податків з урахуванням усіх нарахувань і утримань, включаючи допомогу із фондів соціального страхування, відпустки та розрахунки з підзвітними особами;
- підготовка для перерахунку податків і заробітних плат за різних схем розрахунків зі співробітниками;
- представлення інтересів клієнта у страхових фондах і податковій інспекції;
- підготовка звітності із заробітної плати й податків;
- підготовка працівникам усіх необхідних довідок для подання у різні органи.

Переваги аутсорсингу:

- укладаючи договір аутсорсингу, готель отримує кваліфікованих фахівців, в тому числі, і зі своєю технічною базою;
- готель отримує можливість не збільшувати штат персоналу, а також не несе матеріальних і тимчасових витрат на рекрутинг фахівців;
- готель звільняє себе від регулювання трудових відносин з наданих персоналом, в зв'язку з чим зменшуються витрати по обов'язкових відрахувань (на кожного такого працівника) до Державного бюджету та Пенсійного фонду;

- з'являється можливість використання послуг в міру їх необхідності (сезонність робіт);
- при економії коштів з'являються ресурси для виконання інших цілей готелю.

Умовно переваги аутсорсингу в системі управління персоналом можна поділити на правові, адміністративні та економічні (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Переваги аутсорсингу в управлінні персоналом

Види переваг	Опис
<i>Правові</i>	<ul style="list-style-type: none"> - виконання усіх необхідних для наймання персоналу процедур відповідно до трудового законодавства; - відповідальність за якість виконаної роботи перекладається не на фізичну особу, а на юридичну, отже не залежить від самого працівника і його особистих обставин (хвороба, декрет та ін.); - відсутність вирішення трудових спорів у суді; - можливість обійти облікові обмеження штатного розпису; - відсутність соціального блоку зобов'язань роботодавця; - зняття більшої частини юридичної відповідальності за персонал; - відсутність формальних зобов'язань по трудових відносинах з працівниками; - отримання кваліфікованого посередника - консультанта у відносинах із трудовою і податковою інспекціями; - відсутність проблем з профспілками або іншими формальними і неформальними об'єднаннями; - мобільне реагування за всіма змінами законодавства, що ставляться до послуг аутсорсингу, і оперативне отримання інформації про такі зміни;
<i>Адміністративні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - оперативне здійснення пошуку і відбору кандидатів на вакантні позиції; - економія часу на формування особових справ на нових працівників (включаючи необхідні перевірки: освітнього рівня, практичного досвіду, місця проживання, паспортних даних, рекомендацій і т.д.); - оперативна зміна фактичної кількості працюючого персоналу; - випробування нових працівників без оформлення трудових відносин з ними; - можливість оперативного виходу на регіональні ринки; - оперативне регулювання чисельності персоналу на окремих проектах; - забезпечення своєчасної заміни захворілим працівникам; - відсутність кадрового діловодства і паперової роботи; - забезпечення працівників відрядними виплатами; - відсутність вимушених простоїв у роботі, тощо;
<i>Економічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - виключення витрат на підбір персоналу; - перерозподіл статей бюджету (зарплата - послуги); - виключення або зменшення витрат на звільнення персоналу у зв'язку із завершенням проекту; - збереження або одержання статусу малого підприємства; - зменшення витрат на компенсаційний пакет; - ведення спрощеної системи оподаткування;

	<ul style="list-style-type: none"> - використання податкових пільг; - економія адміністративних видатків, пов'язаних з персоналом; - підвищення інвестиційної привабливості підприємства у вигляді поліпшення показника продуктивності праці.
--	--

Як і будь-яке явище, перехід компанії на аутсорсинг може виявити і негативні сторони (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Негативні сторони переходу компанії на аутсорсинг

Негативні сторони переходу компанії на аутсорсинг
- втрата контролю над власними ресурсами;
- втрата керівництвом компанії функції нагляду за певною частиною бізнесу, внаслідок чого можуть ухвалюватись неадекватні рішення;
- неприйнятні умови співробітництва, зокрема провайдер не завжди готовий працювати з великим обсягом інформації чи витримувати установлені компанією-замовником часові рамки;
- низький рівень мотивації співробітників компаній-провайдерів;
- проблеми узгодження особливостей корпоративної культури та цілей зовнішнього провайдера з корпоративною культурою і стратегією розвитку компанії-замовника;
- можливість розповсюдження аутсорсером конфіденційної інформації або даних (рівень оплати праці та ін.).

Аутсорсингові операції можуть здійснюватися в різних формах:

1) *договір повного аутсорсингу* – підприємство повністю передало певну функцію на виконання сторонньому підряднику; не рідко такий тип взаємодії включає перехід до аутсорсера частини активів і персоналу замовника на весь термін дії контракту;

2) *договір часткового аутсорсингу (або вибіркового)* полягає у тому, що певна частина функцій і процесів залишається у розпорядженні замовника, відповідно до укладеного договору;

3) *договір сумісного (спільного) аутсорсингу* – це така форма взаємодії, за якої замовник може співпрацювати одразу з декількома аутсорсерами; вар-

то зазначити, що окремі автори використовують цей термін, для опису аутсорсингових операцій, за яких сторони угоди є бізнес-партнерами;

4) *договір проміжного аутсорсингу* означає, що компанія, яка має власних висококваліфікованих спеціалістів, передає виконавцю послуг частину другорядних функцій; основна мета такого аутсорсингу полягає у залученні своїх фахівців до виконання основних бізнес-процесів підприємства;

5) *договір трансформаційного аутсорсингу* полягає у тому, що підприємство запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навиків, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові; ця форма аутсорсингу сьогодні розвинена мало через те, що виконавець послуг здійснює свою роботу практично без допомоги і незалежно від персоналу споживача, що зумовлює його високу ризиковість.

Процедура вибору компанії-аутсорсера включає наступні етапи:

- 1) визначення вимог до аутсорсеру;
- 2) складання та поширення запиту на надання послуг;
- 3) вивчення комерційних пропозицій, отриманих від компаній-аутсорсерів;
- 4) визначення відповідності аутсорсера висунутим вимогам;
- 5) прийняття остаточного рішення про вибір аутсорсера.

У таблиці 3.2 представлені критерії для вибору аутсорсингової компанії.

Таблиця 3.2

Критерії для вибору постачальника аутсорсингу

Критерій	Коментарі
Довіра	Оцінюється досвідченість постачальника, тобто кількість обслуговуваних їм клієнтів
Надійність	Оцінюється відповідність постачальника вимогам своїх клієнтів
Обслуговування	Аналізується рівень обслуговування постачальника і порівнюється з рівнем замовника або з рівнем інших постачальників
Економія коштів	Зіставляється рівень цін даного постачальника та інших постачальників
Гнучкість	Оцінюється, чи здатний постачальник працювати в умовах зміни потреб замовника, який може розширювати або згортати свою діяльність
Кадрова політи-	Аналізується кадрова політика постачальника і можливість впливу її на

ка	співробітників замовника
----	--------------------------

Продовження табл.3.2

Жорсткість або лібералізм в контракті	Виявляється бажання постачальника укласти із замовником жорсткий контракт чи ліберальний, тобто залишити можливість для внесення поправок до контракту
Внутрішня кваліфікація і контроль	Оцінюється бажання постачальника допомагати замовнику у підтримці даної кваліфікації його співробітників з метою підтримки бізнесу на належному рівні, а також для його розширення

На підставі поставлених цілей виробляються критерії оцінки успішності проекту. Ефективність діяльності організації-аутсорсера можна оцінити наступним чином, як показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності діяльності організації-аутсорсера

Критерій вибору постачальника	Проведена оцінка
Рівень можливостей	Досвід, кількість наявних клієнтів
Надійність	Чи задовольняє постачальник потреби всіх наявних у нього клієнтів
Гнучкість	Наскільки швидко і безболісно для клієнтів постачальник змінює методи роботи залежно від змін потреб і потреб замовника
Професійний потенціал	Наявність і рівень навичок, що не використовуються в даний час, але, можливо, необхідних у майбутньому
Потенційна економія	Чи пропонує постачальник кращі умови в порівнянні з іншими
Якість сервісу	Наявність і рівень сервісу в порівнянні з іншими пропозиціями і сервісом, наявними в даний час у самої компанії
Експертиза і контроль	Чи готовий постачальник гарантувати можливість проведення перевірок з метою підтримки, захисту і розвитку діяльності компанії
Керуючі навички	Чи готовий постачальник адекватно реагувати на зміни в обсягах і напрямках діяльності компанії

Реалізація аутсорсингового проекту проводиться у 4 етапи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фази здійснення аутсорсингового проекту

№ п/п	Фаза циклу аутсорсингового проекту	Термін
	Завдання	
1.	<i>Передінвестиційна фаза</i>	
	1. Визначення цілей та задач проекту	3 доби
	2. Аналіз певного сегменту аутсорсингового ринку в Україні	2 доби
	3. Розробка моделі аутсорсингу	2 доби
	4. Виявлення бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій або частини функції підприємства, які необхідно передати на аутсорсинг	3-4 доби
	5. Здійснення аналізу сильних та слабких сторін підприємства	2 доби
	6. Проведення аналізу проблемного поля та виділення ключових проблем	3-4 доби
	7. Оцінка джерел ресурсів	2 доби
	8. Розробка бізнес-плану або кошторису	3 доби
	9. Прийняття рішення про використання аутсорсингу в проєктах	1 доба
	10. Визначення критеріїв, яким буде відповідати аутсорсер	2 доби
	11. Пошук аутсорсерів	3-4 доби
	12. Підготовка тендерної документації	3 доби
	13. Проведення тендеру, оголошення результатів тендерного голосування	1 доба
	14. Проведення переговорів з аутсорсером	2-3 доби
2.	<i>Інвестиційна фаза проєкту</i>	
	15. Розробка та укладання аутсорсингового договору	3 доби
	16. Підписання договору про передачу бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій, частини функції аутсорсингу.	1 доба
	17. Передача функцій або частини функції аутсорсеру	1 доба
	18. Налаштування взаємозв'язку між замовником та аутсорсером	2 доби
3.	<i>Експлуатаційна фаза проєкту</i>	
	19. Моніторинг предмету аутсорсингу	2-3 доби
	20. Виконання послуг за аутсорсинговим договором	3 місяці
	21. Моніторинг своєчасної та повної виплати винагороди за надані аутсорсером послуги відповідно до акту приймання-передачі виконаних послуг	1 доба
4.	<i>Закриття проєкту або відкриття нового проєкту</i>	
	22. Припинення, розторгнення або перепідписання аутсорсингового договору	2 доби

Витрати на аутсорсинг (гонорар аутсорсинговій компанії за надання послуг) здійснюються щомісячно або в інші строки, обумовлені договором про-

тягом його дії. При цьому, на вартість послуг з аутсорсингу персоналу впливають наступні фактори:

- строк користування послугами аутсорсингу – при укладанні договору на довгий термін, вартість послуг аутсорсингу за місяць буде дещо менше;
- кількість персоналу – при залученні великої кількості співробітників через кадровий аутсорсинг, вартість одного робітника буде нижче;
- кваліфікація, досвід, освіта – професійні та досвідчені робітники з профільною освітою коштуватимуть дорожче;
- сезонність – для робіт з яскраво вираженим фактором сезонності під час сезону послуги аутсорсингу будуть дорожче;
- місце розташування компанії – якщо робітникам, найнятим з аутсорсингу, необхідно буде довго добиратися до свого робочого місця, це також буде включено у вартість послуг.

Обов'язковою умовою належного виконання контрагентом переданої в аутсорсинг діяльності та зменшення ризиків компанії є оформлення аутсорсингової угоди шляхом підписання контракту, який повинен:

- чітко визначати, які види діяльності передаються в аутсорсинг, а також містити зобов'язання постачальника послуг виконувати передану йому в аутсорсинг діяльність якісно та своєчасно;
- забезпечувати повний доступ компанії до бухгалтерських книг, записів та іншої інформації постачальника послуг, що стосуються виконуваної ним діяльності згідно з угодою про аутсорсинг, а також можливість компанії здійснювати поточний моніторинг та оцінку діяльності контрагента з тим, щоб у разі необхідності внести певні коригування;
- обов'язково містити статтю з положенням про дострокове припинення дії контракту. Зокрема, має визначатися мінімальний термін, протягом якого діяльність, передана в аутсорсинг, може бути переведена до іншого постачальника послуг або інкорпорована в компанію, мають бути чітко прописані права на інтелектуальну власність, включаючи переведення всієї інформації про здійснювану діяльність назад в компанію тощо;

- містити умови субконтрактації постачальником послуг всієї або частини діяльності, що передана в аутсорсинг іншому постачальнику послуг. У разі, якщо субконтрактація мала місце, компанія повинна зберегти можливість здійснювати контроль над ризиками тією самою мірою, як і за оригінальною аутсорсинговою угодою.

Зміст аутсорсингового договору:

1. Предмет договору
2. Перелік переданих функцій, бізнес- процесів
3. Права та обов'язки сторін
4. Ціна послуг аутсорсеру
5. Можливість залучення інших аутсорсерів
6. Можливість залучення субаутсорсерів
7. Перелік інформації, яка складає комерційну таємницю та коло осіб, які мають право володіти та користуватися нею
8. Список ресурсів необхідних для реалізації проекту
9. Строк дії договору
10. Розподіл ресурсів
11. Відповідальність сторін
12. Реквізити сторін
- 13 Інші умови договору

Договір може бути *одноразовим*, тобто послуга надається один раз, і більше необхідності в ній не виникає (це може бути, наприклад, установка програмного продукту, проектування локальної мережі або навіть ремонт приміщення). Надалі можна повторно звернутися до цього ж виконавця, якщо якість послуги буде задовільною, але це знову таки буде чергова разова послуга. Або ж договірні відносини можуть бути *тривалими*, тобто надання послуги припускатиме взаємодію замовника і виконавця протягом певного періоду часу (наприклад, якщо йдеться не просто про установку програмного продукту, а про впровадження інформаційної системи або певної прогресивної технології). У такому разі, як правило, робота розбивається на етапи, і в

цьому випадку можливе оформлення кожного етапу окремою угодою. Або, як варіант, оформлюється один базовий договір, а закриття кожного етапу супроводжується підписанням окремого акту.

Договірні відносини можуть бути і *постійними*, якщо певну частину виробничого або управлінського процесу виконує стороння компанія. В такому випадку договір має часові рамки з можливістю їх автоматичного продовження у випадку відсутності взаємних претензій. І нарешті, може бути змішаний варіант, коли на тлі постійних партнерських відносин фірма-аутсорсер виконує ще й разові завдання, необхідність в яких виникає час від часу. За домовленістю із замовником аутсорсер може укласти окремий договір на кожну разову роботу або доповнювати базовий додатковими угодами, не змінюючи при цьому предмет договору.

Сьогодні правова конструкція відносин аутсорсингу повинна складатися з двох договорів: цивільного – між аутсорсером та замовником як суб'єктами господарювання; трудового – між запозиченим працівником та аутсорсером.

Цивільний договір між компанією-замовником і компанією-провайдером (аутсорсером) за своєю суттю є договором підряду на виконання послуг з надання персоналу, а його сторони – суб'єкти господарювання.

Між провайдером і працівником укладається трудовий договір, за яким компанія-провайдер виступає формальним роботодавцем і виконує обов'язки, пов'язані з нарахуванням і сплатою заробітної плати, податків і єдиного соціального внеску, веденням кадрового діловодства і т. ін. Запозичений працівник виконує свою трудову функцію за місцем знаходження компанії-замовника, яка є фактичним роботодавцем щодо нього. Однак трудові відносини між провайдером і запозиченим працівником оформлюються трудовим договором, а трудові відносини між компанією-замовником і запозиченим працівником документально не оформлюються.

3.3. Оцінка ефективності заходів по удосконаленню управління персоналом

Прийняттю рішення про перехід на аутсорсинг має передувати ретельне обґрунтування його доцільності. У сучасній літературі представлено різноманітні підходи щодо оцінки доцільності використання аутсорсингу на підприємстві:

1) методика оцінки ефективності аутсорсингу через порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами – здійснюється порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами (СВ) та можливих додаткових доходів (ДДа) з сукупними поточними витратами (ПВа) і втратами (ВТРа) при купівлі даної послуги в аутсорсера; виконання співвідношення у формулі свідчить про доцільність переходу на аутсорсинг;

2) методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнтів;

3) методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення критеріїв та показників оцінки;

4) методика оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат.

В даній роботі пропонується використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу управління персоналом на підприємстві. Для цього:

1) Здійснюється розрахунок планового показника витрат на виконання бізнес функції управління персоналом на підприємстві та розрахунок фактичного показника витрат на її виконання зовнішнім суб'єктом.

2) Здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес функцій зовнішнім суб'єктом:

$$ЕФ = С_{вп} - С_{зф},$$

де ЕФ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;

Свп – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами;

Сзф – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.

$$Сзф = S_s + S_k = K_p * S_m * K_m + Pr * K_p * S_m * K_m,$$

де Сзф — загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;

S_s — сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого за договором аутсорсингу;

S_k — витрати на винагороду аутсорсинговій компанії;

K_p — підвищувальний коефіцієнт зарплати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5);

S_m — середньоринкове значення місячної зарплати відповідної категорії спеціалістів;

K_m — кількість місяців аутсорсингу співробітника;

Pr — відсоток від зарплати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 до 35 %).

3) Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу проводиться за формулою:

$$K_e = \frac{E_f}{C_{зф}} = \frac{C_{вп} - C_{зф}}{C_{зф}} = \frac{C_{вп}}{C_{зф}} - 1,$$

де K_e – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

E_f – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;

$C_{зф}$ – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом, які понесені для отримання економічного ефекту.

4. Якщо $K_e < 0$ – не доцільно використовувати аутсорсинг;

$K_e = 0$ – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників;

$K_e > 0$ – доцільно використовувати аутсорсинг.

Загальні витрати на аутсорсинг персоналу можуть бути досить значними. Відтак, його використання вимагає попереднього оцінювання фінансової

доцільності та визначення першочергових завдань. Відповідна оцінка проводиться на основі порівняння витрат для залучення конкретного спеціаліста (спеціалістів).

Так як висока конкуренція на ринку готельних послуг потребує від працівників постійного підвищення свого кваліфікаційного рівня, для розвитку персоналу та підвищення кваліфікації робітників, необхідна розробка системи навчання і організація заходів для її реалізації. Це дозволить значно поліпшити сервіс і якість обслуговування в готелі. До того ж, доцільна розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

У зв'язку з відсутністю у відділі кадрів фахівця, що володіє необхідною кваліфікацією, необхідно залучення відповідного фахівця ззовні. Для вирішення даного питання можливо або введення у штат відділу кадрів додаткової посади «Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу», або залучення спеціаліста з аутсорсингової компанії. Розрахунки відповідних витрат (з урахуванням 3-х місячного терміну проведення заходів щодо оцінки та підвищення кваліфікації працівників):

$$1) C_{\text{вф}} = (10000 + 10000 * 0,22) * 12 = 146,4 \text{ (тис.грн)}$$

$$C_{\text{зф}} = (1,5 * 10000 + 0,2 * 1,5 * 10000) * 3 = 54,0 \text{ (тис.грн)}$$

$$2) E_{\text{ф}} = 146,4 - 54,0 = 92,4 \text{ (тис.грн)}$$

$$3) K_e = \frac{92,4}{54,0} = 1,7$$

$$K_e > 0$$

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що із залученням послуг аутсорсингової компанії, готель отримає наступні ефекти:

- 1) можливість отримання нового досвіду за рахунок кваліфікованих співробітників аутсорсера;
- 2) мінімізація витрат підприємства;
- 3) концентрація своєї уваги на основному виді діяльності;
- 4) можливість оптимізації функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесу замовником;

- б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 7) як результат - підвищення якості послуг.

Передбачається, що впровадження системи залучення та відбору кандидатів на посади, розробка програми адаптації та організація оплати праці працівників відповідно до трудового внеску дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, поліпшити використання робочого дня, підвищити рівень задоволеності працею, знизити плинність кадрів, що зрештою забезпечить зростання чистого доходу готельного підприємства на 35%.

Таким чином, розмір доходу внаслідок впровадження запропонованих заходів складе:

$$Д = 1525 * 35\% = 2058,75 \text{ тис. грн.}$$

Річний економічний ефект від реалізації цих заходів за формулою:

$$Е = (Дв - Дф) - Вр \quad (3.4)$$

де Е – річний економічний ефект від запровадження заходів;

Дв - запланований дохід після впровадження заходів;

Дф – фактичний дохід за 2022 рік;

Вр – витрати на реалізацію заходів;

$$Е = (2058,78 - 1525) - 212,5 = 321,25 \text{ тис. грн.}$$

Висновок до 3 розділу

Проведене дослідження управління персоналом готелю «Рібас Вол» дозволило виявити основні проблеми у галузі управління персоналом:

- підприємство не укомплектовано персоналом в необхідній кількості;
- при залученні кандидатів на вакантні робочі місця використовується обмежена кількість джерел. При зниженні у складі працюючих частки молоді, залучення працівників за рахунок випускників закладів професійної освіти незначне;

- адаптація нових працівників та атестація персоналу проводяться в основному на основі застарілих методів;

- працівники готелю не задоволені системою оплати праці, що склалася; стимули до більш результативної праці у вигляді залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки;

- соціально-психологічний клімат на підприємстві не сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу.

Дані обставини дозволили виділити основні напрями удосконалення системи управління персоналом у закладі, а саме: вдосконалення методів відбору персоналу, удосконалення програми адаптації нового співробітника, удосконалення програми мотивації, психологічні тренінги покращення психологічного клімату в колективі.

З попередньо проведеного аналізу слід зазначити, що кадровий відділ підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Більшість кандидатів на посади представляють працівники підприємства та особи, які самостійно звернулися до пошук роботи.

Застосування нового підходу до процесу підбору персоналу готелю, який розглянуто в роботі, потребує певної кваліфікації працівників служби управління персоналом та достатньої кількості часу і відповідних витрат. Тому, такий вид діяльності доцільно доручити спеціальним компаніям які надають свої послуги на основі аутсорсингового договору.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг має передувати ретельне обґрунтування його доцільності. В даній роботі було запропоновано використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу управління персоналом на підприємстві.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що із залученням послуг аутсорсингової компанії, готель отримає наступні ефекти:

- 1) можливість отримання нового досвіду за рахунок кваліфікованих співробітників аутсорсера;

- 2) мінімізація витрат підприємства;
- 3) концентрація своєї уваги на основному виді діяльності;
- 4) можливість оптимізації функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесу замовником;
- 6) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 7) як результат - підвищення якості послуг.

Таким чином, в цілому, прогноз для готельного сектора стримано оптимістичний. Його розвиток багато в чому буде залежати від загальної економічної ситуації в країні. Зростання економіки і ВВП буде сприяти притоку інвестицій і збільшення бізнес-активності, що, в свою чергу, позитивно позначиться на заповнюваності бізнес-готелів і сприятиме відкриттю нових об'єктів.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Готельно-ресторанний бізнес - це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку.

Управління персоналом визначається роботою керівників підприємства та фахівців, відповідальних за розроблення концепції кадрової політики та методологічних підходів до управління.

Система управління персоналом виконує ряд важливих завдань, таких як забезпечення організації кваліфікованими співробітниками, розвиток потенціалу колективу, забезпечення комфортних умов праці, підвищення особистих навичок співробітників, зміцнення стабільності колективу та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Основними функціями управління персоналом є планування, організація, координація, контроль роботи співробітників, а також їх мотивація. Оскільки готельно-ресторанна галузь має особливі особливості, такі як невідчутність послуг, мінливість якості та невіддільність виробництва і споживання послуг, це ставить підвищені вимоги до управління персоналом. Персонал розглядається як невід'ємна частина послуги і впливає на бажання споживачів стати постійними клієнтами.

Основними завданнями системи управління персоналом готелю є управління плануванням, використанням працівників, атестацією, навчанням і розвитком персоналу, мотивацією працівників та формуванням корпоративної культури.

Система управління персоналом представляє собою комплекс принципів, механізмів, методів і інструментів, які використовуються для формування, розвитку та оптимального використання кадрів у компанії. Ці компоненти існують взаємозалежно та функціонують як взаємопов'язані аспекти. З цього випливає, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом та структурою.

ТОВ "Рібас Вол" є готельним комплексом в місті Одеса, який пропонує комфортне проживання та різноманітні послуги для гостей. Організаційна структура компанії може потребувати в подальшому вдосконаленні та адаптації до змінних умов ринку. Нами був проаналізовано динаміку фінансових результатів діяльності «Рібас Вол», де протягом 2020-2021 року прослідковувалась позитивно динаміка, але у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення рф ситуація ускладнилась.

Проведене дослідження управління персоналом готелю «Рібас Вол» дозволило виявити основні проблеми у галузі управління персоналом:

- підприємство не укомплектовано персоналом в необхідній кількості;
- при залученні кандидатів на вакантні робочі місця використовується обмежена кількість джерел. При зниженні у складі працюючих частки молоді, залучення працівників за рахунок випускників закладів професійної освіти незначне;
- адаптація нових працівників та атестація персоналу проводяться в основному на основі застарілих методів;
- працівники готелю не задоволені системою оплати праці, що склалася; стимули до більш результативної праці у вигляді залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві не сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу.

Дані обставини дозволили виділити основні напрями удосконалення системи управління персоналом у закладі, а саме: вдосконалення методів від-

бору персоналу, удосконалення програми адаптації нового співробітника, удосконалення програми мотивації, психологічні тренінги покращення психологічного клімату в колективі.

Однією з найсерйозніших проблем у готелі «Рібас Вол» є те, що нині відсутня централізована система підбору та відбору персоналу організації, і немає структурованої програми адаптації новоприйнятого працівника. Кадровий відділ підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Більшість кандидатів на посади представляють працівники підприємства та особи, які самостійно звернулися до пошук роботи.

Застосування нового підходу до процесу підбору персоналу готелю, який розглянуто в роботі, потребує певної кваліфікації працівників служби управління персоналом та достатньої кількості часу і відповідних витрат. Тому, такий вид діяльності доцільно доручити спеціальним компаніям які надають свої послуги на основі аутсорсингового договору.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг має передувати ретельне обґрунтування його доцільності. В даній роботі було запропоновано використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу управління персоналом на підприємстві.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що із залученням послуг аутсорсингової компанії, готель отримає наступні ефекти:

- 1) можливість отримання нового досвіду за рахунок кваліфікованих співробітників аутсорсера;
- 2) мінімізація витрат підприємства;
- 3) концентрація своєї уваги на основному виді діяльності;
- 4) можливість оптимізації функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесу замовником;
- 6) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 7) як результат - підвищення якості послуг.

Таким чином, в цілому, прогноз для готельного сектора стримано оптимістичний. Його розвиток багато в чому буде залежати від загальної економі-

чної ситуації в країні. Зростання економіки і ВВП буде сприяти притоку інвестицій і збільшення бізнес-активності, що, в свою чергу, позитивно позначиться на заповнюваності бізнес-готелів і сприятиме відкриттю нових об'єктів.

Усі запропоновані рекомендації мають позитивну соціально-економічну ефективність, покращуватимуть виробничі процеси готелю, отже, позитивно вплинуть на загальну ефективність діяльності підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Очікується підвищення мотивації персоналу організації та, відповідно, підвищення продуктивності праці, що позитивно позначиться на фінансово-економічному стані готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства [Текст] / В.А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2012. – № 1 (21). – С. 54-57;
2. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. (2023). Стратегічно-тактичні за-сади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, (1), 13-19. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))
3. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельнорес-торанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2019. Випуск 15. С.64-66.
4. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С., Сімакова О.А., Слащева А.В., Го-райнова Ю.А., Коренець Ю.М., Боднарук О.А., Пусікова О.А., Клевцов Є.Г.; ред. Ніколайчук О.А.. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Елект-ронний ресурс] /– Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с. URL: ISBN978-966-385-379-6
5. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчиз-няних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна еко-номіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
6. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
7. Меншикова М. А., Питання про управління персоналом як системою і інтегрованою підсистемою організації / М. А. Меншикова//Навчальні запис-ки. Електронний науковий журнал Одеського економічного університету. - 2018. - № 3(7).- С.59-66

8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр\учбової літератури, 2009. – 502 с.
9. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48–50.
10. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56\
11. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БІНОМ. Лабораторія знань, 2014. – 799 с.
12. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник /О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
13. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
14. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії готинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>.
15. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 20–24.
16. Встояти під час війни: як працюють готелі України. [Електронний ресурс] URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuuyut-goteli-ukraini>.
17. Ринок готельної нерухомості 2022: основні показники, втрати, нові відкриття та прогнози. [Електронний ресурс] Режим доступу: URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2022_osnovni_pokazniki_vtrati_novi_vidkrittya_ta_prognozi

18. Готельна справа: Навчальний посібник/ Левицька І. В., Онищук Н. В. – К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т, Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. – 580 с.
19. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744>
20. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М. – Черкаси : ЧДТУ, 2019. – 157 с.
21. Матвійчук Л., Барський Ю., Лепкий М., Карпюк І., Подоляк В. Напрями фінансового забезпечення розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4(39). С. 570–577.
22. Етапи підбору персоналу. Speak-up. URL: <https://www.speakup.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>
23. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/>
24. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.
25. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Національна бібліотека України ім. В. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
26. 5 методів співбесіди. Робота в Україні. URL: https://pracja.com.ua/statti/5_metodiv_spivbesidy/145.html
27. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

28. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86

29. Офіційний сайт ТОВ «Рібас Вол». URL: <https://www.wollifestyle.com/ru/wol121/bronirovanie/> (Станом 17.11.2023)

30. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. І. В. Черниш, М. Козик. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.

31. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні [Електронний ресурс] / В. Берещак // The Page. – 2020. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>

32. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні / О. М. Орлова // Бізнесінформ. – 2017. – № 1. – С. 153–160.

33. Офіційний сайт Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/wol-121.ru.html>

34. Методи управління персоналом. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3056.html>

35. Нестандартні методи розвитку персоналу. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrdirector.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandardnye-metody-razvitiya-personala>.

36. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/26175/menedzhment/osnovni_elementi_sistemi_upravlinnya_pers_onalom

37. Оцінка і розвиток персоналу. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=14114>

38. Управління людськими ресурсами. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/47540-63-printsipi-skladov-tanapryamki-kadrovopoltiki-organzats.html>.

39. Методи навчання і розвитку персоналу, які запроваджуються в Японії, США. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.

40. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 311-318.

41. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html. (дата звернення : 20.11.2023)

42. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2019. 340с.

43. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. Науково-технічний збірник. 2016. № 102. С. 494 - 498.

44. Грیشнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: наук. праць. Т 2. Управління персоналом в організаціях. Київ: КНЕУ, 2016. 435 с.

45. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: Знання України, 2016. 352 с.

46. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.

47. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч.2.– Херсон, 2014. – С.144-146.

48. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/

О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 7 (172). – С.29-37

49. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С.42-50.

50. Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. – 2015. – №2. – с.32-37

51. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – №5. – 5(71) – С.139-147.

52. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». – Київ : ЦНЛ, 2006. – 504 с.

53. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Intellect21.nuft. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

54. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

55. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

56. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141>

57. Індивідуально-психологічні особливості адапційного процесу. Studme.URL:https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualnopsihologicheskie_osobennosti_adaptatsionnogo_protsessa.htm

58. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. No 1. С. 218 – 234.

59. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf

60. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання, пов'язані з системою мотивації на Вашому підприємстві, зазначивши, на Вашу думку, найбільш вірні відповіді. Щирі відповіді на питання будуть сприяти підвищенню точності і адресності політики щодо управління персоналом.

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

2. Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи?

- а) Так;
- б) Ні;

3. Чи отримували ви компенсаційну винагороду за роботу в нічний час, вихідний день?

- а) Так;
- б) Ні;

4. Чи отримували Ви компенсацію за роботу в умовах високих фізичних і психічних навантажень?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

5. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу – керівник?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

6. Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

7. Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

8. Чи відповідає Вашому рівню Ваша кваліфікація?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

9. Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

10. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників у готелі в цілому?

- а) Висока;
- б) Низька;
- в) Складно відповісти;

11. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?

- а) Так, успішно;
- б) Так, без ефекту;
- в) Це ніяк не проявляється.

12. Якщо проводяться, то які?

- а) Підвищення заробітної плати;
- б) Прив'язка зарплати до результатів праці;
- в) Поліпшення умов праці;
- г) Заходи по згуртуванню колективу;
- д) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання;
- е) Надання більшої свободи і повноважень;
- ж) Усна похвала, вручення грамот;
- з) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.).

13. Як Ви вважаєте чи будете ще на підприємстві працювати найближчі 10 років?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

14. Чи відвідували Ви у минулому році заходи з обміну досвідом?

- а) Так;
- б) Ні.

15. Чи приймали Ви участь у нарадах вищого керівництва підприємства?

- а) Так;
- б) Ні.

16. Чи є на підприємстві підтримка ініціативи працівників?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

17. Чи є на підприємстві доступ до актуальної інформації?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

18. Чи були Ваші заслуги відзначені на публічних заходах?

- а) Так;
- б) Ні.

19. Чи отримували Ви грамоти, подяки за останній рік?

- а) Так;
- б) Ні.

20. Чи отримували Ви додаткові вихідні за високі результати праці?

- а) Так;
- б) Ні.

21. Чи маєте Ви гнучкий графі роботи?

- а) Так;
- б) Ні.

22. Чи задоволені Ви діючою системою мотивації персоналу готелю?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти.

23. Чи потрібно удосконалювати систему мотивації?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Складно відповісти

24. Які головні недоліки діючої системи мотивації у готелі?

Способи залучення кандидатів на посаду

Джерело залучення	Ціль використання
Пошук серед знайомих чи через друзів	Підбір персоналу будь-якого рівня
Розміщення оголошень у громадських місцях	Масовий підбір, підбір лінійного персоналу
Розміщення оголошень у газетах	Підбір лінійних керівників, спеціалістів, адміністративного персоналу - типові позиції
Пошук в Інтернеті	Підбір персоналу будь-якого рівня
Звернення до служби зайнятості	Підбір лінійного персоналу
Участь у профільних ярмарках вакансій	Підбір молодих спеціалістів
Робота з вузами	Підбір молодих спеціалістів, робота з кадровим резервом
Участь у профільних об'єднаннях, виставках	Підбір персоналу будь-якого рівня - крім лінійного
Робота із внутрішнім кадровим резервом	Підбір персоналу будь-якого рівня – висування, ротація, резерв

Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду покоївки

Джерело залучення	Спосіб залучення
Внутрішні канали	
Внутрішні кандидати організації	Зайняти вакантне місце можуть студенти-стажери, які проходять практику в організації
Кадровий резерв	Кадровий резерв для таких позицій не використовується
База даних	У базі даних може бути інформація про відповідних кандидатів, якщо нещодавно закривалася аналогічна позиція
Рекомендації працівників	Можливо, хтось із співробітників має відповідного кандидату на посаду. Необхідно здійснити внутрішнє інформаційне розсилання або розмістити оголошення на корпоративному сайті
Зовнішні канали	
Пошук резюме на сайтах з пошуку роботи	Слід активно вивчити резюме, розміщені на відповідних сайтах
Публікація оголошення про вакансію на сайтах з пошуку роботи	Необхідно опублікувати якнайбільше оголошень на різних сайтах, щоб сформувати потік кандидатів
Розміщення оголошення про вакансію в ЗМІ	За наявності коштів у бюджеті, публікація оголошення в газетах може суттєво прискорити пошук
Публікація оголошення про вакансію на спеціалізованих, тобто. пов'язаних з конкретною професією або сферою діяльності, форумах та сайтах	Існує кілька спеціалізованих ресурсів, де слід опублікувати оголошення
Публікація оголошення про вакансію на корпоративному сайті	Доцільно розмістити оголошення на корпоративному сайті
Відвідування виставок, конференцій	Відвідувати виставки та конференції для пошуку покоївки не потрібно
Пошук людей, які можуть порекомендувати вам потрібних кандидатів	Пошук тих, хто міг би дати рекомендації, не потрібний, достатньо внутрішніх співробітників
Пошук фахівців у соціальних мережах чи інтернет-спільнотах	Звернення до соціальних мереж не потрібне
Взаємодія з кадровими агенціями	У кадрові агенції варто звертатися у разі пошуку адміністративного персоналу
Взаємодія з вузами або іншими організаціями, які готують або беруть участь у підвищенні кваліфікації працівників спеціальностей, що вас цікавлять.	Взаємодія з навчальними закладами у сфері працевлаштування сприяє залученню молодих спеціалістів
Взаємодія із центрами зайнятості	Центри зайнятості можуть серйозно сприяти пошуку необхідного кандидата

Джерело: складено автором

Бланк картки пошуку та залучення кандидатів на посаду покоївки

№ з/п	Джерело залучення	Відмітка про використання
Внутрішні канали		
1	Внутрішні кандидати організації	x
2	Кадровий резерв	-
3	База даних	x
4	Рекомендації працівників	x
Зовнішні канали		
1	Пошук резюме на робітних сайтах	x
2	Публікація оголошення про вакансію на робітних сайтах	x
3	Розміщення оголошення про вакансію в ЗМІ	x
4	Публікація оголошення про вакансію на спеціалізованих, тобто. пов'язаних з конкретною професією/сферою діяльності, форумами та сайтами	x
5	Публікація оголошення про вакансію на корпоративному сайті	x
6	Відвідування виставок, конференцій чи інших тематичних зустрічей	-
7	Пошук людей, які можуть порекомендувати вам потрібних кандидатів або, навпаки, порекомендувати вас будь-кому	-
8	Пошук фахівців у соціальних мережах чи інтернетспільнотах	-
9	Взаємодія з кадровими агенціями	-
10	Взаємодія з вузами або іншими організаціями, які готують або беруть участь у підвищенні кваліфікації працівників спеціальностей, що вас цікавлять	x
11	Взаємодія із центрами зайнятості	x

Джерело: складено автором

Пропонована програма адаптації нових працівників готелю «Рібас Вол»

Захід та його зміст	Термін проведення	Відповідальний
1	2	3
1. Загальна частина		
1.1. Вступна орієнтаційна співбесіда. Повідомлення новому співробітнику відомостей про підприємство, надані їм послуги та особливості трудових відносин підприємства та працівника (підприємство на ринку та підприємство зсередини)	Першого робочого дня	Керівник, співробітник відділу кадрів
1.2. Особисте ознайомлення з підприємством та його співробітниками. Після оформлення всіх необхідних документів при прийомі на роботу проводиться подання співробітника персоналу підприємства та показ основних приміщень офісу, виробничих приміщень	Першого робочого дня	Керівник, співробітник відділу кадрів, співробітник підрозділу
1.3. Ознайомлення із робочим місцем. 1.3.1. Загальне ознайомлення. Демонструється безпосереднє робоче місце, місця зберігання засобів та знарядь праці тощо. 1.3.2. Інструктаж з використання технічних засобів	Першого робочого дня	Безпосередній керівник, відповідальний за обслуговування технічних засобів
1.4. Орієнтаційна співбесіда з безпосереднім керівником Керівник пояснює завдання та вимоги до роботи, відповідає на запитання та розглядає побажання нового співробітника	Першого робочого тижня	Безпосередній керівник, можливо за участю керівника на-пряму
2. Індивідуальна частина		
2.1. План вступу на посаду. Складається після закінчення першого тижня роботи співробітника безпосереднім керівником, погоджується з відділом персоналу та доводиться до співробітника під розпис. Цей етап передбачає повне входження нового співробітника посаду, тобто. повне освоєння своїх посадових обов'язків, хорошу орієнтацію у діяльності та структурі підприємства	Протягом першого місяця	Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів
2.2. План оцінки роботи на посаді. Співробітник самостійно складає щомісячний план роботи, погоджує його з безпосереднім керівником та відділом персоналу. У цій частині оцінюється відповідність співробітника займаній посаді, його професійні знання, рівень виконавської дисципліни, потенціал та можливості подальшого зростання	На період випробувального терміну	Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів

<p>2.3. Призначення наставника. Для нових співробітників з невеликим досвідом роботи на посаді (або без досвіду роботи) призначається наставник, який планує, супроводжує та оцінює роботу нового співробітника в період проходження ним випробувального терміну. Співробітник щомісяця (щотижня) надає наставнику звіти про роботу, виконану відповідно до індивідуального плану. Наставник оцінює роботу та передає звіт керівнику</p>	<p>На період випробувального терміну</p>	<p>Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів, наставник</p>
<p>2.4. Звіт про виконання індивідуального плану роботи. До закінчення випробувального терміну до відділу персоналу подаються такі документи: - звіти нового співробітника про виконану роботу; - індивідуальний план роботи з оцінкою наставником та/або безпосереднім керівником виконаної роботи та відгуком з пропозиціями щодо подальшої роботи співробітника, завізований Керівником напряму</p>	<p>За 10 днів до закінчення випробувального терміну</p>	<p>Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів, наставник</p>
<p>2.5. Висновок та рекомендації про проходження випробувального терміну. За 7 робочих днів до закінчення випробувального терміну всі документи з укладанням та рекомендаціями начальника відділу кадрів подаються для розгляду та ухвалення остаточного рішення керівнику організації (підрозділу), начальнику відділу кадрів</p>	<p>За 7 днів до закінчення випробувального терміну</p>	<p>Директор, підрозділи, керівник відділу кадрів</p>
<p>2.6. При успішному проходженні випробувального терміну безпосередній керівник усно інформує співробітника про продовження трудових відносин. План є основою визначення професійних і службових інтересів співробітника, можливих шляхів мотивації, і навіть оцінки досягнень і потенціалу фахівця під час атестації. Індивідуальний план проходження випробувального терміну з оцінками, коментарями та рішенням керівника організації (підрозділу), а також особистий план професійного та службового розвитку передаються до відділу персоналу для подальшої роботи</p>	<p>Після закінчення випробувального терміну</p>	<p>Директор, підрозділи, керівник відділу кадрів</p>