

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на
тему:

“Формування та застосування системи управління трудовими
ресурсами підприємства готельного господарства, на прикладі
ТОВ Готельний комплекс “Глобус”

Виконав: студент _____ IV курсу, групи БРс-41
спеціальності _____ 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Гошко А. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Нагорняк Г. С.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гошко А. Ю. “Формування та застосування системи управління трудовими ресурсами підприємства готельного господарства, на прикладі ТОВ Готельний комплекс “Глобус”. Кваліфікаційна робота бакалавра (78 с., 7 рис., 20 табл., 41 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходи щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та розробленню наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом готелю.

У розрізі обраної теми було досліджено проблеми в галузі ресторанної сфери та сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, подано організаційно-економічну характеристику та проаналізовано напрями забезпечення інноваційного механізму управління підприємством ресторанного бізнесу.

Ключові слова: інновація, підприємства ресторанного господарства, механізм управління, персонал, бізнес.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем формування та застосування системи управління трудовими ресурсами підприємства готельного господарства

ANNOTATION

Goshko A. Yu. "Formation and application of the management system of labor resources of the hotel industry, on the example of LLC Hotel complex "Globus". Qualification work of the bachelor (78 p., 7 fig., 20 tabl., 41 lit. source). – Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

This qualification work of the bachelor is devoted to substantiation of a technique of definition of an estimation of efficiency of administrative activity and actions for increase of efficiency of management of labor resources and development of scientific and practical recommendations on improvement of management of personnel potential of hotel.

In the context of the selected topic, the problems in the restaurant industry and current trends in the restaurant business in Ukraine were studied, organizational and economic characteristics were presented and the directions of providing an innovative mechanism for managing the restaurant business were analyzed.

Key words: innovation, restaurant enterprises, management mechanism, personnel, business.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problems of formation and application of the management system of labor resources of the hotel industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Визначення ролі сфери гостинності у загальній стратегії сталого розвитку України.....	7
1.2. Особливості механізму управління трудовими ресурсами на підприємствах сфери гостинності.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”.....	25
2.1. Загальна характеристика системи управління готельним господарством...	25
2.2. Дослідження системи управління трудовими ресурсами ТОВ Готельний комплекс “Глобус”.....	38
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”.....	46
3.1. Закордонний досвід ефективного управління в індустрії гостинності та туризму.....	46
3.2. Застосування сучасних напрямів стимулювання праці персоналу у діяльності ТОВ Готельний комплекс “Глобус” як складових системи управління трудовими ресурсами.....	58
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	
4.1 Безпека життєдіяльності.....	65
4.2. Основи охорона праці.....	69
ВИСНОВКИ.....	72
БІБЛІОГРАФІЯ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління персоналом у готельному господарстві пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю – функцію управління персоналом.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги.

Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до “корпоративної родини”, залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає у “мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей”.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом готелю.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методологічні аспекти трудових ресурсів як об'єкту управління, розкрити сутність та особливості управління трудовими ресурсами, структуру системи та її механізм;

- виявити та проаналізувати соціально-економічні та психологічні фактори формування трудових ресурсів готельного підприємства;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління трудовими ресурсами уТОВ Готельний комплекс “Глобус”;
- удосконалити систему управління трудовими ресурсами шляхом розробки її раціональної структури, механізму і функціонального призначення суб’єктів управління;
- обґрунтувати методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходи щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ;
- охарактеризувати методи та принципи управління трудовими ресурсами;
- виявити шляхи вдосконалення трудових ресурсів готелю та впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами готелю.

Об’єкт дослідження – ТОВ Готельний комплекс “Глобус”.

Предмет дослідження – процес системи управління трудовими ресурсами підприємства готельного господарства.

Методи виконання – Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готельному комплексі.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Визначення ролі сфери гостинності у загальній стратегії сталого розвитку України

На розвиток індустрії гостинності та туризму загалом впливають приватні інвестиції. Для розвитку індустрії гостинності та туризму, а також підвищення рівня поінформованості про Київську область створений і ефективно функціонує інтернет-сайт, який містить достатню кількість інформації для тих, хто зацікавився Київською областю та міркує про відпочинок у цьому місці. Для підтримки розвитку внутрішнього та в'їзного туризму у Київській області існує цільова програма на 2021-2031 роки. Дана програма припускає державне стимулювання розвитку індустрії гостинності та туризму даної області, забезпечення організаційно-методичної та кадрової роботи, розвиток туризму у муніципальних утвореннях і створення нових мотивацій для цільового відвідування регіону туристами, збільшення обсягу інвестицій у туристичний комплекс, підвищення якості обслуговування у сфері гостинності та туризму, а також створення позитивного туристичного іміджу області. Особливістю цієї програми є те, що вона розглядає два сценарії варіанту розвитку подій – інерційний та інноваційний. При інерційному сценарії функціонування економіки передбачає зростання туристичного потоку й обсягу послуг гостинності та туризму на 5%, а при інноваційному – на 10%.

У Київській області існують щорічні короткотермінові програми розвитку індустрії гостинності та туризму. Головною метою даних програм є розвиток ринку послуг гостинності та туризму, а також створення сприятливих умов для задоволення попиту споживачів на ці послуги; створення умов для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму; формування іміджу Київської області, як

регіону, сприятливого для індустрії гостинності та туризму. У них визначаються обсяги фінансування індустрії гостинності та туризму у Київській області на рік. Розглядаються причини, що заважають розвитку індустрії гостинності та туризму, призначаються відповідальні за реалізацію поставлених завдань і заходів, описуються показники ефективності реалізації програм.

Усі програми розвитку індустрії гостинності та туризму у досліджуваних областях України націлені на підвищення конкурентоспроможності регіональних ринків індустрії гостинності та туризму, а також створення умов для прискореного розвитку індустрії гостинності та туризму у регіонах за допомогою розширення спектру та підвищення якості послуг, надаваних українським й іноземним туристам. Вище перераховані стратегії не достатньо корелюються між собою та не у повній мірі відповідають сучасним умовам поступального розвитку індустрії гостинності та туризму у світі. На наш погляд, більш ефективним було б формування єдиної міжрегіональної стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму досліджуваної території, тим більше що на території більшості областей країни давно вже існує такий міжрегіональний туристичний продукт.

Необхідне формування такої стратегії розвитку регіону, яка дозволить пропорційного розбудовувати територію в соціально-економічному аспекті, а також розробку системи заходів, зосереджених на виникненні умов для перспективного розширення регіональних конкурентних переваг.

Стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні повинна гармонійно доповнювати соціально-економічну стратегію країни та поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня життя жителів; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості.

На сьогодні регіональна влада повинна розробляти власну соціально-економічну стратегію, опираючись на програми, розроблені Урядом України. Необхідне залучення додаткових інвестицій з регіональних бюджетів і

організація заходів щодо вдосконалення державно-приватного партнерства місцевих зацікавлених структур. Вивчивши особливості регіональних ринків послуг гостинності та туризму, нами було виявлено, що однією з головних умов ефективного функціонування досліджуваної галузі є посилена увага спеціалізованих державних підрозділів по гостинності та туризму, а також муніципальних влади до питань майбутнього розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні.

З їхнього боку можливо позитивний вплив на такі галузі, як:

- розвиток законодавчої та статистичної баз у галузі індустрії гостинності та туризму по різних напрямках,
- формування розвинутої інфраструктури індустрії гостинності та туризму у регіоні,
- підвищення рівня якості пропонованих послуг гостинності та туризму,
- розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації у даній галузі;
- створення спеціальних організаційних структур для управління розвитком у галузі гостинності та туризму на території регіону,
- виділення бюджетних коштів на реалізацію цільових програм розвитку індустрії гостинності та туризму,
- удосконалення системи оподатковування,
- створення сприятливих умов для інвестиційних вкладень в індустрію гостинності та туризму.

На початковому етапі формування стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні слід приділити увагу узгодженню інтересів місцевого населення, політиків, аналітиків і плановиків на основі принципів метрополітенського планування. Залучення до даного питання громадськості та взаємодія всіх зацікавлених сторін здатні поліпшити якість розроблюваної стратегії. Для розроблення комплексної послуги спочатку необхідно зосереджувати увагу на наданні послуг споживачам з сусідніх регіонів, роблячи акцент на розвиток внутрішнього туризму в країні. Підвищення

конкурентоспроможності на українському ринку створює передумови успішного функціонування на світовому рівні.

Формування стратегії сталого розвитку індустрії гостинності та туризму покликано підсилити економічну самостійність регіону, вирівняти соціальний стан регіону та вирішити екологічні проблеми. Для цього слід передбачати тісне співробітництво Київського регіону та міст маршруту, враховуючи принцип комплексності. Розроблення стратегії розвитку регіону або галузі повинні базуватися на ґрунтовному розумінні законів дії ринку послуг, фактичному оцінюванні позицій регіону на ринку послуг гостинності та туризму, а також коректному детермінуванні конкурентних недоліків і переваг.

Для успішного розвитку індустрії гостинності та туризму стратегія повинна охоплювати такі напрямки, як науково-дослідну діяльність, планування, прогнозування, організаційно-координаційну діяльність, фінансове забезпечення, рекламну діяльність, просування тощо. Стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні повинна формулюватися та підтримуватися на всіх рівнях: регіональному, муніципальному, міському та на рівні підприємств індустрії гостинності та туризму.

Створення результативної стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму складається з:

- аналізу поточного стану індустрії гостинності та туризму;
- вироблення цілей;
- складання прогнозів основних показників розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні;
- розроблення плану вдосконалювання матеріально-технічної бази індустрії гостинності та туризму, а також диверсифікованості послуг у регіоні;
- здійснення стратегічного позиціонування на основі привабливості та конкурентного потенціалу індустрії гостинності та туризму;
- вибір пріоритетних напрямків розвитку регіональних туристичних дестинацій;
- встановлення бажаних значень показників розвитку індустрії

гостинності та туризму у регіоні.

Процес реалізації стратегії повинен охоплювати формування інфраструктури та матеріально-технічної бази індустрії гостинності та туризму, розвиток регіонального туристичного продукту та диверсифікованість послуг гостинності та туризму, просування на внутрішній і світовий ринки послуг, моніторинг і контроль виконання заходів і своєчасне їх коректування. Спочатку необхідна модернізація матеріально-технічної бази, транспортної інфраструктури, поліпшення інформаційного середовища та встановлення взаємодії між зацікавленими сторонами індустрії гостинності та туризму. Далі слід провести диференціацію послуг гостинності та туризму у регіоні, удосконалити нормативну базу у сфері сертифікації та стандартизації готельних, туристських і сполучених з ними послуг, розробити ефективну систему контролю якості надаваних послуг. Також особливу увагу слід приділити генеруванню позитивного іміджу регіонального ринку послуг гостинності та туризму на внутрішньому та світовому ринках послуг.

Вважаємо, що стратегія розвитку індустрії гостинності й туризму повинна торкатися безлічі різних аспектів, що враховують особливості регіонального ринку послуг. Створення прийнятної структури та порядку функціонування індустрії гостинності та туризму може бути досягнуте шляхом оптимізації функціональної структури індустрії гостинності та туризму, збільшення кількості споживачів послуг гостинності та туризму, поліпшення територіальної структури індустрії гостинності та туризму, зниженням рівня сезонності функціонування підприємств.

Одним з важливих аспектів є підтримка адекватного функціонування нещодавно створених туристичних дестинацій, що сформувалися з врахуванням наявного незатребуваного потенціалу території, через можливість формування нових ресурсів і сучасного характеру зміни попиту на міжнародному ринку послуг гостинності та туризму. Неоціненна роль регіональних влади при підтримці та перспективному розвитку соціальних видів туризму (санаторно-курортні послуги, оздоровчі послуги, проведення

спортивних заходів, культурно-пізнавальний і розважальний туризм для непрацездатного населення, дітей-сиріт, студентів тощо); стимулювання приватних готельних і туристських компаній до надання певних квот на послуги за зниженою ціною з метою підтримки соціального туризму. Розвиток внутрішнього ринку послуг гостинності та туризму на території країни необхідний для скорочення відтоку валюти за кордон, а також може розглядатися, як можливість виховання почуття патріотизму, любові до батьківщини та поваги до історичного минулого.

Актуальним є створення мережі тематичних туристичних коридорів, що зв'язують міста, і, зокрема, з актуалізацією цільових ресурсів і розвитком відповідної інфраструктури індустрії гостинності та туризму. Необхідне забезпечення обґрунтованої спеціалізації туристичних дестинацій у відповідності зі структурою та якістю їх ресурсного потенціалу та змінами у споживчому попиті. Розроблення комплексу положень, спрямованих на згладжування сезонності функціонування підприємств індустрії гостинності та туризму за допомогою створення сайту в інформаційній мережі Інтернет, з перекладом його на основні мови світу для залучення іноземних мандрівників у даний регіон. Доцільне розміщення посилань на даний сайт на електронних сторінках різних державних структур. Не варто також забувати про внутрішній туризм, для розвитку якого необхідна комбінація заходів щодо збільшення рівня поінформованості та зацікавленості жителів і, як наслідок, збільшення завантаження підприємств індустрії гостинності та туризму.

Розвиток соціального туризму також зможе згладити сезонні коливання. При розвитку даного виду туризму слід враховувати, що співвідношення ціни та якості надаваних послуг повинно бути прийнятним. Правильна організація та посилення рекламно-інформаційна діяльність соціального туризму дозволить знизити рівень сезонності. Укладаючи спеціальні угоди з готельними й іншими підприємствами індустрії гостинності та туризму з'явиться можливість одержання значних знижок на туристичні пакети, що не впливають на рівень обслуговування. Також згладжуванню сезонності роботи підприємств індустрії

гостинності та туризму може допомогти робота підприємств даної галузі у неsezонні пори року за умови модернізації інфраструктури та будівництва таких об'єктів, як аквапарки, спортивні комплекси, Спа-центри та оздоровчі центри безпосередньо у будівлі засобів розміщення.

Не варто забувати про економічні методи зниження рівня сезонності: зниження собівартості послуг гостинності та туризму, зниження цін на дані послуги, застосування програм лояльності, а також знижок і бонусів, зниження оподатковування підприємств індустрії гостинності та туризму, що впроваджують інновації, які активно використовують. Погоджене використання, захист і забезпечення наступного розвитку ресурсного потенціалу досліджуваної галузі можливі при наступних умовах: виконання інвентаризації туристично-рекреаційних ресурсів, удосконалювання природокористування та впровадження екологічно безпечних способів ведення готельно-туристичного бізнесу, організація структур для постійного моніторингу стану навколишнього середовища та застосування основних принципів теорії сталого розвитку у регіоні.

При цьому основними цілями необхідно встановити: гарантування відповідності пропускних потенціалів туристичних дестинацій сучасним і прогнозованим потребам мандрівників, що користуються послугами гостинності та туризму, використання принципів теорії сталого розвитку при проектуванні нових об'єктів готельно-туристичного бізнесу, виявлення ступеня рентабельності туристично-рекреаційного природокористування й аргументація стратегічних й оперативних управлінських рішень, застосування сучасного закордонного досвіду при розробленні нових туристично-готельних кластерів і реалізації їх подальшого стратегічного розвитку. При розробленні основних положень стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму не слід забувати про те, що вона повинна бути націлена на високу соціально-економічну результативність. Досягнення високих показників може бути здійснене за допомогою створення та застосування основ підвищення рівня конкурентоспроможності регіональних послуг гостинності та туризму на

міжнародному ринку, формування достатніх умов для збільшення частки приватної інвестиційної активності у сферу гостинності та туризму, регулярного аналізу та, при необхідності, удосконалювання інфраструктури індустрії гостинності та туризму, збільшення частки зайнятого у сфері гостинності та туризму населення, приділення особливої уваги рекламному й інформаційному супроводу основних регіональних особливостей індустрії гостинності та туризму.

Слід проводити на рівні політики підвищення поінформованості потенційних інвесторів про потенційні вкладення у будівництво різних об'єктів індустрії гостинності та туризму. Необхідно здійснювати вдосконалення інфраструктури, матеріально-технічної бази галузі, номерного фонду діючих засобів розміщення з метою досягнення світового рівня обслуговування. Стратегія повинна охоплювати питання оптимізації архітектурно-планувальної будови міст, удосконалювання якості та кількості автомобільних й інших доріг, забезпечення під'їзних колій до різних об'єктів культурно-пізнавального туризму та туристичних destinations, модернізація автопарку, що обслуговує екскурсії по території. У ній також слід розглянути питання додаткового фінансування аварійно-рятувальних служб для підвищення рівня безпеки подорожуючих і їх здоров'я. Також для підвищення якості обслуговування у стратегії слід вивчити питання зростання та підвищення кваліфікації працівників даної сфери послуг, а також їх постійної зайнятості на вигідних умовах оплати.

1.2. Особливості механізму управління трудовими ресурсами на підприємствах сфери гостинності

Виявлені диспропорції у розвитку вітчизняної сфери послуг негативно впливають на економіку у цілому з ряду причин. По-перше, слабо розвинена інфраструктура бізнесу стримує розвиток малого готельного підприємництва у

цілому та перешкоджає припливу іноземних інвестицій. По-друге, слабо розвинена інфраструктура територій стримує їхній економічний ріст, розвиток туризму, негативно впливає на якість життя населення, що призводить до наявності незадоволеного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, упущених можливостей і зниження конкурентоспроможності української економіки, незважаючи на наявний потенціал. У той час, як попит населення на послуги охорони здоров'я, освіти та транспорт в основному задовольняється великими та державними підприємствами й установами, задоволення попиту на послуги готелів і ресторанів багато у чому залежить від розвитку малого підприємництва у цій сфері. Підприємства готельного бізнесу та громадського харчування пов'язані з прийомом та обслуговуванням гостей і, за визначенням різних авторів, є основними напрямками індустрії гостинності, складовими інфраструктури туризму та гостинності, що формують туристську індустрію.

Розвиток туризму є стратегічним пріоритетом для Західного та інших регіонів України, набуває особливої актуальності напередодні проведення міжнародних спортивних заходів на території держави. Однак, незважаючи на унікальні туристичні ресурси України, на її частку припадає 1% світового туристичного потоку, а за оцінками Всесвітньої торговельної організації потенційні можливості України при відповідному рівні розвитку туристичної інфраструктури дозволяли б ухвалювати до 40 млн. іноземних туристів у рік на противагу фактичній кількості гостей – 2,3 млн. осіб, що відповідає 5,7% реалізації потенціалу. Основними проблемами, що перешкоджають розвитку туризму в Україні, сформованими у цільовій програмі “Розвиток внутрішнього та в'їзного туризму в Україні (2021-2028 рр.)”, є: висока вартість послуг розміщення, харчування та транспорту, недостатньо розвинена туристська інфраструктура у більшості регіонів країни, дефіцит готелів туристського класу.

Індустрія туризму відноситься до однієї з найбільш перспективних сфер економіки, займає лідируюче місце у міжнародній торгівлі послугами. Розвиток туризму обумовлений зростанням доходів населення, що зростає через

урбанізацією та погіршенням екології, збільшення вільного часу, розвиток міжнародних зв'язків і засобів масової інформації. Однак реалізація сприятливих можливостей стримується слаборозвиненою інфраструктурою, у тому числі, недостатньою кількістю підприємств розміщення та харчування, а також низькою якістю обслуговування.

Діяльність підприємств готельного бізнесу та громадського харчування взаємозалежні. Ми визначаємо готель, як підприємство, що надає комплекс послуг, найважливішими серед яких рівною мірою є послуги розміщення та харчування. Згідно із Загальноукраїнським класифікатором продукції по видах економічної діяльності, послуги готелів поєднують послуги з надання місць для тимчасового проживання та супутні послуги, надавані готелями, мотелями, заміськими готелями й іншими місцями для тимчасового проживання. Супутні послуги – це послуги, включені у вартість оплати за проживання, такі як надання сніданку, прибирання кімнат, поштові послуги, послуги коридорного або посильного. Згідно із Загальноукраїнським класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), діяльність готелів і ресторанів об'єднана в один розділ і містить надання місць для проживання й/або забезпечення готовою кулінарною продукцією та напоями для споживання на місці, таким чином, застосування терміну “готельно-ресторанний бізнес” можна вважати обґрунтованим. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу є актуальним у зв'язку із забезпеченням розвитку туризму та підвищенням якості життя населення.

За даними досліджень, проведених медіа-холдингом Укрбізнесконсалтинг, темпи зростання ринку громадського харчування в Україні на сьогодні не перевищують 6-7% (до кризи становили 12-15%). Експерти виділяють наступні особливості ринку: ненасиченість і невисокий рівень конкуренції, нерозвиненість культури харчування “поза будинком”, частка мережних компаній на ринку становить 13,4%. Близько 70% обігу готельних послуг зосереджене у м. Київ та м. Харків, крім того, експерти відзначають зростаючий попит на послуги спеціалізованих засобів розміщення, який на сьогодні забезпечений лише на 25-30%.

На думку німецького готельєра Клауса Кобьєлл, більшість власників українських готелів орієнтуються на одержання короткотермінового прибутку та для виходу українського готельного ринку на новий рівень необхідне створення та розроблення нової системи відпочинку “з нуля” та ліквідація дрібних готельних підприємств. Ми частково згодні з думкою німецького експерта, однак реалізація пропонованих заходів значно підвищить рівень цін і негативно відобразиться на розвитку малого готельного підприємництва у цій сфері. Тому, необхідно підвищити ефективність підприємницької діяльності працюючих підприємств сфери гостинності та сприяти розвитку малого підприємництва у цій сфері. У цьому випадку буде формуватися конкурентне середовище, задовольнятимуться різноманітні запити споживачів, підвищуватимуться туристична привабливість регіону та забезпечуватиметься зайнятість місцевого населення та розвиток територій.

За розглянутий період останніх кількох років кількість малих підприємств збільшилася на 8,74%, а малих підприємств готельно-ресторанного бізнесу – на 5,65%, однак обіг останніх знизився на 6,01%. Серед малих підприємств готельно-ресторанного бізнесу переважають мікропідприємства, їх частка збільшилася у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 4,56% і склала 81%, обіг таких підприємств за розглянутий період збільшився на 19,6%, а інвестиції в основний капітал знизилися на 17,51%. Варто зробити висновок про кількісний, але не якісний ріст малих підприємств готельно-ресторанного бізнесу, перевагу мікропідприємств і неповну реалізацію потенціалу. За даними соціологічного дослідження туристського вітчизняного ринку, у 2021 р. були виявлені наступні особливості розвитку підприємництва у сфері готельного бізнесу та громадського харчування:

- високі ціни та невідповідність якості загальноприйнятим світовим стандартам;
- слабкий інформаційний супровід гостей;
- орієнтація власників готелів на максимальну експлуатацію при мінімальному інвестуванні у відновлення фондів;
- слабка конкуренція на ринку, наявність незадоволеного попиту.

На нашу думку, розвиток малого підприємництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу є актуальним завданням, тому що переваги малих підприємств дозволяють врахувати індивідуальні потреби споживачів, у зв'язку з географічними та демографічними особливостями України малий бізнес здатний зробити більш доступними її унікальні туристські ресурси. Таким чином, можна зробити висновок про те, що забезпечення тільки кількісного зростання малих підприємств недостатнє для реалізації потенціалу малого бізнесу у підвищенні ефективності економіки регіону та досягненні його сталого розвитку. На дану проблему необхідно подивитися з боку внутрішньої ефективності підприємств малого бізнесу. Для реалізації вищезгаданих стратегій необхідно докладати зусиль як для забезпечення необхідних зовнішніх умов, так і для формування можливості використання цих умов малими підприємствами, тобто впливати на проблему ззовні та зсередини.

До основних зовнішніх проблем розвитку малого підприємництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу можна віднести:

1. Проблеми, характерні для малого бізнесу у цілому:

Проблеми з фінансуванням. За даними всесвітнього звіту за 2021 р. проекту GEM, понад 50% підприємців в економіках, що розбудовуються, припинили бізнес з цієї причини, у той час, як у розвинених країнах причиною закриття підприємства є: вихід на пенсію, вдалий продаж або відкриття нових можливостей. У сфері готельно-ресторанного бізнесу доступність фінансування є однією з ключових умов відкриття та розвитку підприємства у зв'язку з високою капіталомісткістю та тривалим терміном окупності інвестицій.

Збільшення податкового навантаження, у тому числі, й для підприємств, що застосовують спеціальні режими оподаткування. Для розвитку малого бізнесу необхідна модернізація підприємницького середовища, у тому числі, шляхом надання податкових канікул на середньотермінову перспективу. Проблеми, пов'язані з відсутністю інформації про ресурси, порядок і умови доступу до них, і з недостатнім ступенем конкурентності та відкритості у наданні ресурсів.

Залучення у тіньову економіку. Бажання власників малих підприємств забезпечити певний рівень доходу найчастіше пов'язане з необхідністю обходження законів, що, у свою чергу, формує практику ведення бізнесу, засновану на особистих контактах і взаєминах на противагу формальним документам, приховуванням реальної фінансової звітності, застосуванням нелегальних схем діяльності тощо. Такий стан справ, безумовно, є стримуючим чинником для розвитку менеджменту у малому підприємстві та джерелом перерахованих вище проблем.

2. Проблеми, характерні для малого готельно-ресторанного бізнесу:

Залежність від змін економічної та політичної ситуації у країні та світі. Найбільше гостро ця залежність проявляється для готельних підприємств і меншою мірою – для підприємств громадського харчування, однак даний фактор накладає певні обмеження на діяльність малих підприємств цих сфер, тому що вивчення зовнішнього середовища стає однією з пріоритетних завдань управління.

Глобалізація та транснаціоналізація підприємств індустрії гостинності, створення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів, які ведуть до посилення конкуренції та витіснення з ринку малих підприємств, що не входять у ланцюзі.

Сезонні коливання попиту. Попит на послуги готелів і підприємств громадського харчування піддається сезонним коливанням, однак ці коливання у більшості випадків передбачувані та вимагають від керівництва малих підприємств детального вивчення попиту та диверсифікованості діяльності.

До основних внутрішніх проблем розвитку малого підприємства відносять:

- професійну некомпетентність керівників, власників малих підприємств. Професійній підготовці та перепідготовці кадрів для малих підприємств на сьогодні не приділяється достатньої уваги.

Помилки в управлінні підприємством. Варто виділити наступні основні помилки менеджменту у готельному бізнесі: нерозуміння кінцевої мети,

недостатнє фінансування та помилкова кадрова політика. В якості однієї з перспектив розвитку малого бізнесу в Україні визначається професійна підготовка керівників малих підприємств. За деяким даними, тільки 20-30% керівників малих підприємств мають професійну освіту. Однак сама наявність освіти не дасть гарантії професійного управління підприємством. На думку П. Друкера: “на жаль, освіта не додає підприємцям ні досвіду, ні мудрості”.

Проблеми управління фінансами: у готельно-ресторанному бізнесі тривалий термін окупності інвестицій.

Неефективність системи управління витратами. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу характерні високі постійні витрати.

Проблеми управління персоналом: неписьмова стратегія мотивації персоналу або її відсутність, кадрове забезпечення діяльності. Дана група проблем багатьма авторами вказується, як найбільш гостра у зв’язку з нестачею кваліфікованих кадрів у сфері готельно-ресторанного обслуговування та суттєвою залежністю якості послуг від професіоналізму працівників.

Недосконалість системи внутрішньofірмового обліку, що існує.

Непрозорість бізнесу, найбільш частим проявом якої є відсутність фінансової звітності та стандартизованих бізнес-процесів. Дана проблема пов’язана і із проблемою непрофесійного управління, з необхідністю підприємців вести “чорну” бухгалтерію, тому що часто саме це дає можливість малим підприємствам утриматися на плаву. Однак неможливо не брати до уваги факт глобалізації та необхідності посилення конкурентоспроможності підприємств, обов’язковою умовою якої буде стандартизація фінансової звітності. У 2013 р. Радою за міжнародними стандартами фінансової звітності були опубліковані міжнародні стандарти фінансової звітності для суб’єктів малого та середнього підприємництва.

Таким чином, основною внутрішньою проблемою малого готельно-ресторанного бізнесу є неефективний менеджмент. Недостатня професійна підготовка підприємців є однією з важливих причин інтенсивного банкрутства малих фірм сфери гостинності. Існуючі навчально-ділові та консалтингові

центри для малих готельних підприємств покликані допомогти їм у прийнятті оперативних рішень, складанні бізнес-планів. Однак для підвищення внутрішньої ефективності підприємств малого бізнесу закладів розміщення, в першу чергу, необхідне усвідомлення керівником (власником) важливості вдосконалювання системи управління підприємством.

Підприємець, потерпівши невдачу або втративши інтерес до свого бізнесу, закриває його (або “відпускає у вільне плавання”) й організовує нове підприємство. У цьому випадку втрати самого підприємця можуть бути невеликими або взагалі відсутніми, тому що, можливо, нова справа у короткостроковій перспективі принесе більш високий дохід, але суспільство при цьому матиме упущену вигоду.

Згідно з класичним визначенням мотивація – це процес стимулювання будь-кого (людини або групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення мети підприємства. Представлене визначення універсальне та застосовне як до діяльності взагалі, так і до конкретних її видів: до бізнесу (підприємництва) і праці, тому що ці взаємообумовлені види діяльності саме спрямовані на досягнення цілей організації.

Різні дослідники, як закордонні, так і вітчизняні, сутність мотивації трактували залежно від власних поглядів, переконань, методологічних підходів. Але більшість серед них є одиницями у трактуванні, що мотивація – це “щось”, що викликає активність суб’єкта у певному напрямку для досягнення конкретних цілей. Це “щось” можна охарактеризувати, як сукупність стимулів і мотивів, які можуть бути задані ззовні або формуватися суб’єктивно усередині у відповідності зі сформованими ціннісними орієнтаціями, прагненнями, інтересами, очікуваннями.

Основним ключем до розуміння природи людської активності взагалі і її мотивації може слугувати висновок Аристотеля: “...усе, що люди роблять, вони роблять по семи причинах: випадково, згідно з вимогами природи, по примусу, по звичці, під впливом міркувань, гніву або пристрасті”. Людська активність містить у собі економічну діяльність і, відповідно, її необхідно мотивувати. Усе

це виступає важливою складовою бізнесу (підприємництва) і його мотивації. І в цьому випадку великому філософу складно що небудь заперечити, тому що більш ніж, за два з половиною тисячоріччя людська природа перетерпіла такі ж незначні зміни, як і закони буття, основні стереотипи суспільної й індивідуальної свідомості. Тут мова йде про те, що процес пізнання “йшов усередину” зазначених семи причин, перманентно виявляючи та доводячи його гносеологічну невичерпність. Теж спостерігається і відносна мотивація ділової активності. “Мотивація взагалі завжди є діалектикою необхідності (примусу) і волі”. Більшість учених розглядають мотивацію підприємництва у контексті та у порівнянні з мотивацією праці. Здійснювалося дане дослідження згідно з авторською концепцією, сутність якої полягає в існуванні підприємницької праці (як різновиду праці), що є біосоціоекономічною основою підприємництва, як такого. Згідно з ретельним дослідженням робіт багатьох дослідників по питанні підприємництва та праці, нами також було з’ясовано, що підприємництво та праця виступають не тотожними поняттями. Перше має настільки принципові відмінності від іншого, що і його мотивація у відомому трактуванні повинна також радикально відрізнитися від мотивації праці.

Дослідження західних економістів свідчать про те, що неформальні лідери є у кожній групі, і вони рідко займають відповідну посаду. Цікава робота, почата Інститутом стратегічних змін консалтингової групи Andersen, показує, що сукупна капіталізація компаній, управління розвитком яких сприймається, як грамотна, виросла за останніх десять років на 900%, тоді як за цей же період у компаній, яким, за загальною думкою, не вистачає ефективних лідерів, цей показник не перевищив 74 %. Однак менеджери, як і раніше, призначаються зверху, не враховуючи думки знизу, у той час, як природжені лідери або ігноруються, або їх активність взагалі пригнічується.

Дані досліджень учених різних країн щодо природи творчості показують, що найбільш небажані для нього наслідки обумовлені строгою регламентацією, несхваленням з боку колег і заборонами зверху. Опитування, проведене Американською асоціацією менеджменту у 2005 р. показало, що менеджери у

середньому витрачають не менше 25% свого робочого часу на врегулювання трудових спорів. Ми вважаємо, що насправді ця цифра значно вища, особливо це стосується тих випадків, де менеджмент проявляє певний деспотизм і де слід враховувати наявність прихованих конфліктів, які ще не вилилися у відкрите протистояння. Якщо помножити цей відсоток на середню зарплату менеджерів, ні в кого не виникне сумнівів у величині втрат від недозволених конфліктів.

Загальновідомо, що праця приносить більше задоволення, якщо вона отримує визнання та відповідну оцінку з боку керівництва. Тобто виникає явна необхідність у мотивації (на різних ієрархічних рівнях) і самомотивації. Однак у сучасних умовах у готельно-ресторанному бізнесі менеджери не висвітлюють роботу підлеглих і вкрай рідко інформують про неї, так що не йдеться не тільки про відкрите визнання, але хоча б про елементарне визнання отриманого результату. Сьогодні практично кожний працівник розуміє, що демократичний устрій приносить кращі результати, ніж автократія, і, незважаючи на меншу ефективність демократії у деяких ситуаціях, вона є ближчою людині. У політиці демократія не тільки знижує суспільну напруженість, характерну для автократії, вона, враховуючи самі різні фактори, сприяє прийняттю рішень, які у довгостроковій перспективі виявляться оптимальними. Однак, більшість керівників у ресторанному бізнесі, за рідкісним винятком, продовжують управляти у гірших традиціях автократії, використовуючи для досягнення результатів важелі влади й абсолютно не звертаючи уваги на свободу більшості.

Самоорганізований персонал, який працює на підприємствах харчування та готельної індустрії, де заохочується співробітництво, впроваджуються принципи демократії та самоврядування, домагається більш істотних результатів, ніж ті, якими можуть хизуватися організації, які керуються наче би з боку, що практикують авторитарний стиль керівництва та роботу “з-під ціпка”. Ігноруючи те, що вже відомо, такі підприємства несуть більші організаційні втрати, не говорячи вже про збитки для особистості, про соціальні, політичні та загальноекономічні втрати. Існуючий досвід у готельно-

ресторанному бізнесі показує, що лише самоорганізації просто недостатньо для створення повноцінного самоврядування. Для цього необхідна самодіяльність трудового колективу, яка має на увазі самостійне визначення напрямків розвитку, виробничої програми, самостійне формування колективу (включаючи керівників), самостійне визначення режиму праці, відпочинку тощо.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

2.1. Загальна характеристика системи управління готельним господарством

На сьогодні існує багато переваг та недоліків підприємств сфери гостинності з погляду внутрішнього та зовнішнього середовища. У діяльності досліджуваного готельного підприємства нами виділено в якості переваг: гнучкість, адаптивність, здатність максимально задовольнити індивідуальний попит, простоту управління підприємством тощо; а в якості недоліків: обмеженість ресурсів підприємства, суттєву залежність від зовнішнього середовища, низьку фінансову стабільність закладу, недолік професійних знань у галузі управління тощо. Проведемо аналіз сильних і слабких сторін даного підприємства, виходячи з мети нашого дослідження у нашій роботі. До основних перевагам ТОВ Готельний комплекс “Глобус” слід віднести:

1. Очолює дане підприємство підприємець. Дана перевага є основною, тому що в організації та керуванні підприємством сфери гостинності можна найбільш повно реалізувати потенціал підприємництва. В умовах незалежності прийняття рішень і розпорядження капіталом такі характерні риси, як висока мотивація та самоорганізація, потреба у досягненнях, творчий підхід, готовність до ризику дають найбільшу віддачу. Більшою мірою, завдяки цим якостям підприємець веде свій бізнес до мети, незважаючи на всі недоліки та проблеми.

2. Просте та гнучке управління, процеси комунікації, координації, контролю та прийняття рішень вишукує власник, виходячи зі своїх власних поглядів про їхню доцільність.

3. Управління по моделі “родина”: безперечний авторитет керівника,

згуртована команда співробітників, розвинені взаємозамінність, взаємна підтримка, залучення у справу та висока мотивація.

Дані переваги забезпечують гнучкість і адаптивність ТОВ Готельний комплекс “Глобус” в умовах твердої конкуренції та турбулентності зовнішнього середовища. Однак при деяких умовах вони можуть перейти у категорію недоліків. Наприклад, повна залежність ефективності роботи підприємства від прагнень й інтересів власника, які найчастіше бувають різноплановими та швидко мінливими. Реалізація даних переваг у довгостроковій перспективі має на увазі бажання та здатність власника розбудовувати свій бізнес і не зупинятися на досягнутому, що у сучасних умовах спостерігається вкрай рідко. Доведення підприємства до рівня, що стабільно приносить дохід, як правило, є моментом “охолодження” власника до бізнесу або приносить впевненість, що так буде й надалі – за цим йде настання кризи.

До основних недоліків досліджуваного підприємства готельного господарства відносимо:

1. Відсутність професійного управління, перевага інтуїтивних вирішень поточних проблем у діяльності керівника (власника). В умовах непередбаченої зміни зовнішнього середовища поточне вирішення виникаючих проблем керівником підприємства сфери гостинності, як правило, засноване на інтуїції, – це лише виправлення того, що було зроблено у минулому, причому невідомо наскільки вірно, – такий підхід не може бути успішним. Неефективний менеджмент українських готельних підприємств є істотною перешкодою для припливу інвестицій у галузь.

2. Прагнення керівника зберігати всеосяжний контроль у своїх руках і небажання, нездатність або неможливість делегувати частину повноважень. Дана проблема збільшується з розвитком готельного підприємства та може бути причиною втрати підприємством переваг, пов’язаних з високою мотивацією працівників, взаємозамінністю та згуртованістю, тому що необхідною умовою ефективної командної роботи є поділені всіма учасниками

мета та відповідальність за результати роботи кожного та команди у цілому. Основу можливостей і гнучкості готельного комплексу становлять люди, озброєні знаннями, підтримувані інфраструктурою та відповідним чином, що включаються у роботу, та мотивовані за допомогою загального бачення, ясної та чіткої місії, а також матеріального стимулювання, делегування повноважень є необхідною умовою підтримки та розвитку головної переваги підприємств гостинності – гнучкості та використання можливостей, що виникають. В умовах відсутності делегування керівник не має часу ні на формулювання цілей, ні на розвиток персоналу. Необхідно відзначити важливість впливу інституціонального середовища готельного бізнесу на прийняття власником рішення про передачу управління найманому менеджеру: досвід українських компаній робиться висновок про більш низьку результативність українських фірм, керованих власниками-підприємцями у порівнянні з організаціями, керованими найманими менеджерами, навіть із урахуванням можливих ризиків власника та видатків на контроль над найманим менеджером. На проблему необхідності делегування повноважень є різні точки зору на підприємствах сфери гостинності, наприклад, на підприємствах, які поки не вийшли на траєкторію повного розвитку, ще зарано здійснювати передачу управління. З цим можна погодитися частково, тому що отримання таких результатів діяльності, як популярність і стабільна клієнтська база без регулярного менеджменту, є швидше випадковим, ніж закономірним явищем. Однак делегування повноважень без налагоджених процесів системи управління дійсно є руйнівним для готельного підприємства. Тому процес делегування повноважень є складовою частиною процесу формування регулярного менеджменту на підприємстві готельного господарства.

3. Відсутність стратегічного бачення та місії. Більшість сучасних українських підприємців готельного бізнесу не думають про майбутнє свого підприємства, намагаючись максимально використовувати можливості теперішнього моменту, не будуючи довгострокових планів. Місію також формулюють вкрай рідко, тому що не можуть вказати, чим конкретно будуть

займатися навіть у недалекому майбутньому. Такий стан справ, звичайно, супроводжується умовами господарювання, що склалися в Україні. Однак усвідомлення бачення та місії, а також грамотне планування зменшують невизначеність зовнішнього середовища та сприяють стабільності підприємства у швидкоплинному світі. Не викликає сумніву той факт, що наявність сформульованої та прийнятої на готельному підприємстві системи цілей визначає напрямок його розвитку та перешкоджає необдуманим, хаотичним реакціям на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На сьогодні спостерігається позитивна тенденція у складанні підприємцями закладів готельного господарства бізнес-плану при створенні нового підприємства. З питань бізнес-планування та за допомогою у складанні бізнес-плану підприємство може звернутися в організації підтримки розвитку малого бізнесу. Основам бізнес планування на підприємстві ресторанного бізнесу присвячено досить багато публікацій і монографій (більшість дослідників готельного підприємництва приділяє основну увагу бізнес-плануванню). Необхідно відзначити, що підприємці використовують бізнес-план при відкритті підприємства сфери гостинності та забувають про принципи планування при його функціонуванні, займаючись вирішенням проблем, які можуть вирішувати працівники.

3. Невідривність підприємства сфери гостинності від його власника, тобто необхідність аналізу та порівняння зовнішніх умов і внутрішніх можливостей не тільки підприємства, але, у першу чергу, його власника. Дана обставина додає додаткову кількість невизначеностей, а, отже, непередбачене життєве середовище готельного підприємства.

4. Обмеженість у ресурсах (персонал, фінансові ресурси, час). Частково дана проблема – наслідок непрофесійного управління. Якщо розвиток плановий, ресурси, необхідні для його забезпечення, визначені, а коли підприємство не має чітких орієнтирів у своїй діяльності, безумовно, ресурсів не вистачатиме на здійснення хаотичних і непродуманих (неперелічених) маневрів.

5. Суттєва залежність від персоналу, перевага особистих зв'язків. Особливо на підприємстві сфери послуг значення персоналу надзвичайно вагоме. Здатність невеликого колективу працювати разом ефективно, забезпечуючи позитивний синергетичний ефект, якісне обслуговування та задоволення клієнтів – один з ключів успіху для підприємств готельного бізнесу сфери послуг. Будь які незначні для великого підприємства проблеми з кадрами, для малого ж можуть виявитися катастрофічними. Причиною тому є:

- багатofункціональність працівників (один співробітник виконує набір функцій, відповідає за різні ділянки, невихід його на роботу може зупинити функціонування готелю);
- неформальність управління, що виражається в інтуїтивному рішенні бізнес-завдань і використання для таких рішень неформальної інформації. Якщо немає працівника, немає й інформації, яка необхідна для виконання його обов'язків.

6. Недосконала інформаційної система або її відсутність. На багатьох малих підприємствах ведеться оперативний облік господарських операцій у важко застосовному для аналізу та прийняття рішень вигляді.

Аналізуючи наведені переваги та недоліки ТОВ Готельний комплекс “Глобус”, необхідно відзначити їхній тісний взаємозв'язок: так, за певних умов перевага може стати головним недоліком, а недоліки так чи інакше обумовлені відсутністю формалізованого професійного управління на підприємствах сфери гостинності. Однак впроваджувати формалізовані управлінські технології у систему управління такими підприємствами потрібно підсилюючи переваги та мінімізуючи недоліки готельного підприємництва. Тому, існуючі технології необхідно адаптувати під специфіку готельного підприємства.

Місія ТОВ Готельний комплекс “Глобус” – надати гостю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Існують високі стандарти обслуговування, затишна атмосфера гостинності та демократичні ціни. У досвіді функціонування закладів розміщення найбільшого поширення набули такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна;

продуктова; матрична. Управлінський потенціал керівництва досліджуваного підприємства гостинично-ресторанного бізнесу є однією з умов конкурентоспроможності даного підприємства. Варто виділяють окремі напрямки вдосконалювання системи управління готельного підприємства, наприклад:

1. Впровадження стратегічного планування, як необхідної умови адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
2. Впровадження служб оперативного реагування на ринкову кон'юнктуру, формування інформаційного середовища, відповідного до вимог підприємств галузі.
3. Управління людськими ресурсами.
4. Об'єднання малих підприємств у партнерську мережу з централізованим управлінням.

Кожне з виділених напрямків заслуговує на увагу та є актуальним для ТОВ Готельний комплекс "Глобус", однак, на нашу думку, дане підприємство потребують комплексного підходу до розроблення системи управління, що дозволяє оптимально використовувати його обмежені ресурси та максимально реалізовувати потенціал. Об'єднання ж малих підприємств у мережу має свої переваги, однак знижує самостійність поєднаних підприємств і їх можливості по реалізації підприємницького потенціалу.

Для визначення вимог до системи управління, застосованої для даного товариства, й ідентифікації даної системи ми скористаємося Swot-аналізом. На основі розглянутих вище переваг і недоліків підприємства готельного господарства, а також з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз розвитку готельного підприємництва у сфері послуг в Україні, проведемо Swot-аналіз з метою визначення системи управління, що забезпечує оптимальний шлях його розвитку (табл. 2.1).

Конкурентоспроможність і навіть життєздатність підприємства готельної сфери залежить від його здатності виявляти тенденції розвитку зовнішнього середовища, мобілізувати та зміцнювати свої сильні сторони для нейтралізації

загроз, а також виявлення та використання можливостей, які виникають. Крім того, даному підприємству сфери послуг необхідно постійно удосконалювати усе бізнес-процеси, особливо систему управління, з метою забезпечення найкращого співвідношення “витрати – ціна – споживча цінність”.

Таблиця 2.1

Swot-аналіз ТОВ Готельний комплекс “Глобус” у сфері послуг

Сильні сторони:	Можливості:
1. Підприємницький дух. 2. Проста та гнучка структура управління, відносно невисокі накладні видатки. 3. Безперечний авторитет власника підприємства. 4. Персоніфіковані зв'язки зі співробітниками та контрагентами.	1. Збільшення доходів населення. 2. Розвиток туризму. 3. Різні форми державної підтримки, особливо: субсидування та консультаційних послуг. 4. Індивідуалізація пропозиції. 5. Розвиток різних форм співробітництва, кооперації й аутсорсингу.
Слабкі сторони:	Загрози:
1. Обмеженість ресурсів (час, персонал, фінансові ресурси). 2. Акцент в управлінні на вирішення поточних справ. 3. Перевага інтуїтивних рішень. 4. Відсутність довгострокового планування. 5. Відсутність або неадекватність інформаційної системи, що підтримує процес прийняття рішень. 6. Гостра залежність підприємства від власника та від персоналу. 7. Перевага неформальних комунікацій.	1. Обмеженість доступу готельного підприємства до ресурсів. 2. Адміністративні ба'єри та корупція. 3. Високе податкове навантаження. 4. Інтеграційні процеси у галузі. 5. Відношення суспільства до малого бізнесу. 6. Демографічні зміни – старіння населення, наповнення ринку праці мігрантами та посилення конкуренції серед малих підприємств.

Деякі із зазначених погроз взаємозалежні, наприклад, негативна суспільна думка про малий бізнес є однією з причин низької доступності ресурсів, особливо фінансових і кадрових. У свою чергу, підприємець, орієнтуючись на одержання максимального прибутку, не завжди звертає увагу на репутацію свого підприємства, і від масовості такої поведінки атмосфера недовіри до малого готельного бізнесу стає усе більш стійкою. На наш погляд, впорядкування діяльності готельного підприємства сфери послуг за допомогою ефективної системи управління сприятиме підвищенню відповідальності підприємців і їх працівників та сприятливо відобразиться на суспільній думці. За результатами Swot-аналізу система управління ТОВ Готельний комплекс

“Глобус” повинна бути комплексною та сприяти ефективній реалізації наступних процесів:

- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- облік і систематизація інформації;
- визначення стратегії;
- планування, організація, мотивація, контроль;
- здійснення внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- прийняття та реалізація управлінських рішень.

Крім того, дана система повинна бути прозорою й зрозумілою всім працівникам готельного підприємства, формальною, економічною (збільшення частки накладних видатків знижує конкурентоспроможність підприємства) і гнучкою, тобто відповідати вимогам зростаючого підприємства.

Значний інтерес становить порівняння стадій життєвого циклу закладу готельного бізнесу, проблем, що виникають на кожній стадії, з можливістю та необхідністю впровадження формалізованої системи управління, а також виявлення вимог до неї, виходячи зі специфічних особливостей готельних підприємств. Неоднозначним є питання про те, на якій стадії розвитку впровадження формалізованого управління у діяльності підприємства сфери гостинності є оптимальним. Варто здійснити найбільш ретельний опис стадій життєвого циклу з характерними рисами та супутніми кожному етапу розвитку проблемами, умовами зміни стадій і досягнення оптимального стану, коли досліджуване готельне підприємство максимальне ефективно використовує свій потенціал і забезпечує умови для стійкого росту. Нами обраний варіант розбивки життєвого циклу ТОВ Готельний комплекс “Глобус” на п’ять етапів: становлення, зростання, зрілість, криза розвитку, відродження, спад. У таблиці наведені дані, отримані за результатами зазначеного дослідження (табл. 2.2). Як видно з табл. 22, на даному готельному підприємстві на всіх стадіях життєвого циклу здійснюється короткотермінове планування та у більшості випадків відсутній управлінський персонал. Причинами відсутності стрімкого зростання підприємства, за результатами розглянутого нами дослідження, є:

проблеми, викликані цільовим оточенням і конкуренція (55%), проблеми в управлінні підприємством (23%), проблеми, викликані законодавством і відношенням з владою (14%), особисті причини (9%).

Таблиця 2.2

Розподіл ТОВ Готельний комплекс “Глобус”
по стадіях життєвого циклу у 2021 р.

Показники	Становлення	Ріст	Зрілість	Криза розвитку	Відродження	Спад
Середній вік підприємства (років)	3,5	4,5	8,9	9,8	4,1	8,7
Тривалість проходження стадії (років)	1,8	2,7	3,8	1,2	0,8	
Середня чисельність персоналу у 2021 році	12,7	20	23,9	23,3	14,7	12,4
Середній горизонт планування	6,8	13,5	10,3	6,9	8	7
Наявність управлінського персоналу, підприємства %	18	38	47	53	67	46

Нами була виявлена відмінність моделей життєвого циклу українських і закордонних закладів сфери гостинності, однак, на вважаємо, що українські підприємства, створені “з нуля” власником-підприємцем можуть розбудовуватися відповідно до моделі життєвого циклу аналогічних закордонних підприємств, і виділено для них три основні стадії життєвого циклу: стадії становлення, росту та формалізації. Нами був проведений аналіз проблем українських готелів на різних стадіях життєвого циклу, а також виділено проблеми, пов’язані з обслуговуванням клієнтів, обліком витрат, залученням кваліфікованого персоналу та мотивацією, стратегічним плануванням і неясністю цілей, місії та бачення. У наступній табл. 2.3 систематизовані результати зазначених вище досліджень.

З таблиці видно, що проблеми, що призводять ТОВ Готельний комплекс “Глобус” до стадії спаду, з’являються вже на етапі становлення та по міру

розвитку підсилюються. Вважаємо актуальними в сьогоденних складних умовах ведення готельного бізнесу фінансове та стратегічне планування на всіх стадіях життєвого циклу.

Таблиця 2.3

Характерні риси розвитку підприємства й основні
проблеми на різних етапах життєвого циклу

Етап	Характерні риси	Основні проблеми
Становлення	Проста та неформальна організаційна структура, концентрація повноважень у руках власника	Неефективна командна робота, нестача фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, організаційні конфлікти, непогодженість
Розширення	Акцент на збільшення продажів, прагнення максимально реалізувати переваги, зсув організаційної структури до функціонального типу, делегування окремих повноважень менеджерам, початок формалізації процедур	Розрив між обсягами виробництва та послуг й попитом; ріст продажів, а не прибутку, проблеми з розподілом ролей працівників і здійсненням контролю результатів
“Розквіт” (оптимальний стан)	Досягнення балансу між самоконтролем і гнучкістю, контрольованою креативністю, що розвивається, орієнтація на вдосконалювання управління	Збереження та посилення підприємницької активності, недостатня управлінська глибина
Зрілість	Стабілізація росту продажів, часткова бюрократизація організаційної структури, зниження інноваційної активності, прагнення до підвищення ефективності функціонування та рівномірного розвитку	Нераціональне використання ресурсів, складність процедур планування та контролю, ріст накладних видатків
Криза розвитку	Тимчасове зниження продажів, рентабельності	Вибір подальшого шляху розвитку
Відродження	Диверсифікованість і розширення пропозиції, ускладнення систем контролю та планування	Проблеми стадії росту, перехід до професійного менеджменту
Спад	Зниження продажів (пов’язане з обмеженням попиту), зниження рентабельності (у зв’язку із загостренням конкуренції та недостатності інноваційної активності)	Збільшення всіх проблем

Необхідно впроваджувати систему адміністрування поступово ще на стадії “дитинства” (становлення), вона повинна бути інституціоналізованою на етапі “Давай-Давай” (етап бурхливого росту стадії розширення).

Досліджуване готельне підприємство на етапі становлення перебуває в активному пошуку своєї ніші на ринку та відпрацьовує необхідні для виживання навички й якості, на сьогодні власник керується розробленим бізнес-планом. Однак багато підприємців згодом забувають про необхідність планування у процесі функціонування підприємства, займаючись вирішенням проблем, поки не настане криза. Вважаємо, що бізнес-плани повинні коректуватися по мірі розвитку підприємства. Як видно з таблиці, основні проблеми, пов’язані з відсутністю професійного менеджменту, виникають на стадії становлення підприємства, виражаються у нестачі ресурсів, по мірі розвитку готельного підприємства вони збільшуються та додаються нові проблеми, що відносяться до введення правил, системою контролю, що призводять до ослаблення підприємницького духу та дезінтеграції.

Виходячи з аналізу досліджень життєвого циклу підприємств готельного господарства, можна зробити висновок про те, що підприємництво та менеджмент виключають один одного. Отож, менеджмент і підприємництво – два різні аспекти того самого, підприємець, який не вміє управляти, приречений на поразку. Варто конкретизувати поняття “підприємницьке управління”, яке припускає: орієнтування на ринок, впровадження фінансового планування, створення функціональної й ефективної управлінської групи й уміння визначати ділянки найбільш ефективного застосування своїх властивостей і здібностей.

Об’єктом поведеного нами дослідження були малі готельні підприємства України, предметом – особливості системи управління ними. Дослідження проводилося шляхом письмового анкетування керівників (власників) готельних підприємств, що проходять навчання у круглих столах, що й беруть участь у семінарах й ініційовані органами влади, а також шляхом усного особистого та телефонного інтерв’ю. Отримані результати є репрезентативними і їх можна

поширити на підприємствах гостинності. Основні характеристики підприємств готельної сфери, що увійшли у вибірку, представлено у табл. 2.4.

За даними здійсненого нами дослідження, із усіх підприємств, що увійшли у вибірку, лише 16% використовують принцип бюджетування, і лише 15% з них (це 9 підприємств із 395) вважають його комплексною системою управління та використовують дані бюджетів при прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.4

Основні характеристики підприємств-респондентів
готельної сфери України

Підприємство	Характеристика	Показник, %
Мета діяльності	Виживання	12
	Максимізація прибутку в короткотерміновому періоді	32
	Збільшення вартості підприємства	4
	Ріст	39
	Досягнення стратегічних цілей	13
Сфера діяльності	Виробництво	19
	Послуги	51
	Торгівля	30
Чисельність персоналу	Менше 5	57
	Від 5 до 15	19
	Від 15 до 30	10
	Від 30 до 50	3
	Від 50 до 100	11
Вік	Менше 1 року	34
	Від 1 року до 3 років	26
	Від 3 до 5 років	16
	Більше 5 років	24
Управління	Власник	80
	Найманий керівник	16
	Родич власника	4

Серед підприємств сфери послуг (без підприємств торгівлі), що увійшли у вибірку, 37% використовують бюджетування та 63% його не використовують. Особливістю готельних підприємств, що використовують бюджетування, є більша частка підприємств, керованих найманим менеджером, – 26%. Частка

підприємств, що не використовують бюджетування та керованих найманим менеджером, – 8%. Серед підприємств сфери послуг, що не використовують бюджетування, переважають ті, де рішення ухвалюються на основі інтуїції – 43% (по всій вибірці 29%). Серед підприємств готельного бізнесу, що використовують бюджетування, більшість керівників при прийнятті рішень використовують дані управлінського обліку – 52% (по всій вибірці 33%). Це пов'язано з розповсюдженим розумінням бюджетування, як елемента управлінського обліку.

По розподілі відповідей керівників, що не використовують бюджетування, можна зробити висновок про те, що навіть ті, хто не обрав відповідь “важко відповісти”, не знають про призначення бюджетування, ототожнюючи його з фінансовою сферою. Ймовірно, що саме непоінформованість про можливості бюджетування є однією із причин відмови від нього в управлінні готельним підприємством. Керівники, що використовують бюджетування, ототожнюють його з інструментом фінансового аналізу – 40% (по всій вибірці 36%), інструментом управлінського обліку – 40% (по всій вибірці 34%), комплексною системою управління – 13% (по всій вибірці 17%) і кошторисом видатків – 7% (по всій вибірці 13%). По отриманому розподілі відповідей респондентів можна зробити висновок про те, що в деяких з цих випадків бюджетування не застосовується, в інших випадках воно використовується фрагментарно, не реалізуючи можливого потенціалу.

Проведене нами дослідження дозволило укрупнено розділити підприємства готельного господарства на дві групи:

1. Підприємства, які не використовують бюджетування, не знають його можливостей і не прагнуть змінити практику управління, що вже склалась, орієнтуючись на власну інтуїцію та досвід ключового працівника. Керівників таких підприємств потрібно інформувати про можливості бюджетування.

2. Підприємства, які інформовані про бюджетування, і почали його використання, але зіштовхнулися з методичними та практичними проблемами, для подолання яких їм потрібна допомога. Таким готельним підприємствам

потрібні методичні рекомендації з розроблення, впровадження та оцінювання ефективності бюджетування, до яких би вони могли звернутися для вирішення проблем, що виникають. Для підприємств цієї групи процес удосконалювання системи управління на основі бюджетування буде ефективнішим, тому що найбільш складний етап у цьому процесі вони вже пройшли – це розуміння власником необхідності переходу від “інтуїтивного” до професійного управління.

Таким чином, питання формування системи бюджетування на підприємствах готельного бізнесу у системі сфери послуг недостатньо розроблені у теорії, а на практиці бюджетування практично не використовується або використовуються лише його окремі елементи, що не дає істотного ефекту. Серед керівників підприємств гостинності, що використовують бюджетування, поширена думка, що це лише інструмент обліку або фінансового аналізу. Однак ми вважаємо, що потенціал бюджетування значно ширший за рахунок охоплення підприємницької активності, усіх функцій і процесів менеджменту. Деякі керівники готельних підприємств, які прагнули вийти за традиційні межі бюджетування як інструменту фінансового менеджменту, обмежені відсутністю методик і методичних рекомендацій.

2.2. Дослідження системи управління трудовими ресурсами ТОВ Готельний комплекс “Глобус”

У ТОВ Готельний комплекс “Глобус” присутня часткова компенсація витрат на транспорт. Це актуально для доїздів у той час доби, коли дістатися кудись громадським транспортом неможливо. Варто збільшити суми компенсацій, адже за відгуками працівників їх не завжди достатньо, щоб повністю покрити витрати всієї зміни. Наприклад, якщо бармен та офіціант живуть у різних кінцях міста, таксі для них двох обходиться дорожче.

Ще одним засобом матеріального заохочення є безкоштовні обіди для працівників готельного комплексу, що фактично можна вважати покриттям витрат на харчування. Слід зауважити, що це актуально лише для працівників денних змін. Це пояснюється тим, що у нічну зміну кухня не працює. Але нічні зміни тривають не менше, ніж денні, тому справедливо буде організувати харчування і для таких працівників. Це можливо реалізувати шляхом підготовки ланч-боксів для персоналу нічної зміни перед завершенням робочого дня кухарів та організувавши для персоналу можливість при потребі розігрівати їжу.

На наступному рис. 2.1 показано порівняльну характеристику основних конкурентів досліджуваного готельного підприємства.

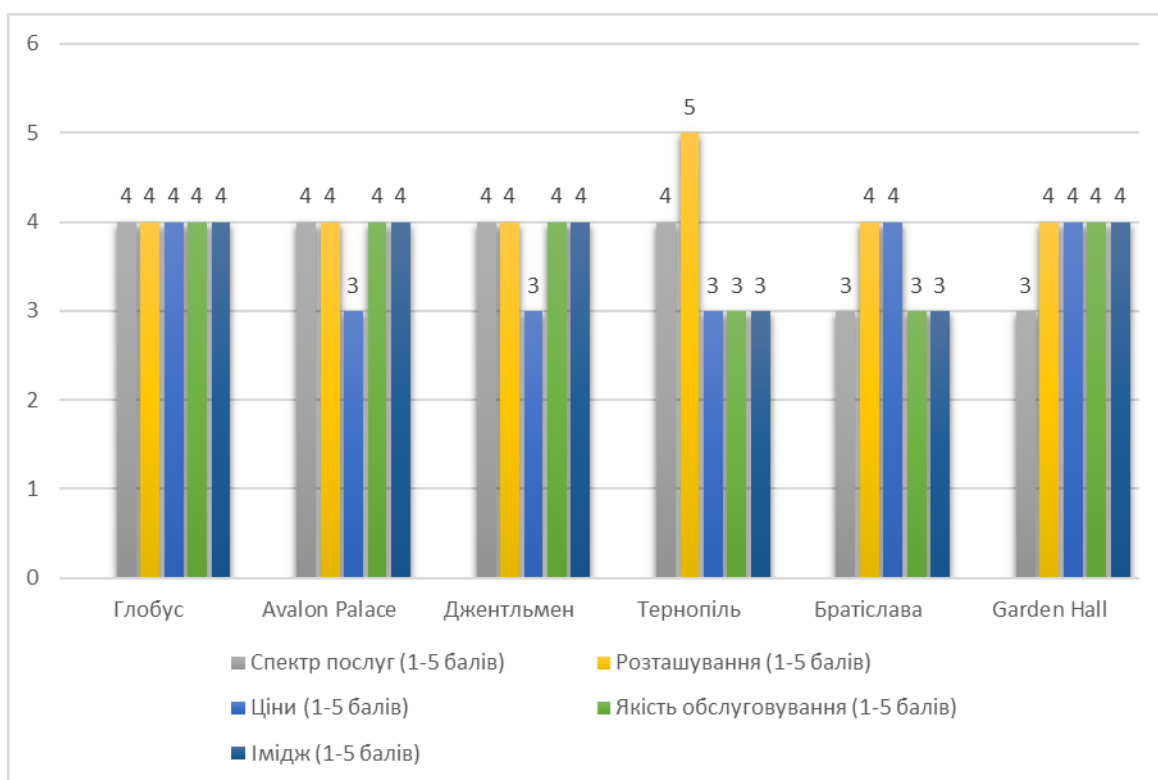


Рис. 2.1. Порівняння ТОВ Готельний комплекс “Глобус” з конкурентами

Критерії “Якість обслуговування” та “Імідж” оцінені на основі відгуків споживачів.

На рис. 2.2 подано схему управлінської структури закладу сфери гостинності. Для об’єкта дослідження характерна лінійна структура управління. Така схема організації управління готелем передбачає лінійні форми зв’язку

між ланками управління; уся відповідальність за управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. У свою чергу, лінійний менеджер повністю відповідальний за роботу всього готелю (малого за розмірами) або його структурних підрозділів (у більшому готелі). Кожен працівник підрозділу прямо підпорядковується лише одному керівнику, який приймає усі владні рішення. Керівник вищого рівня не може віддавати накази персоналу, оминаючи їхнього прямого керівника, тобто формується принцип єдиноначальства.

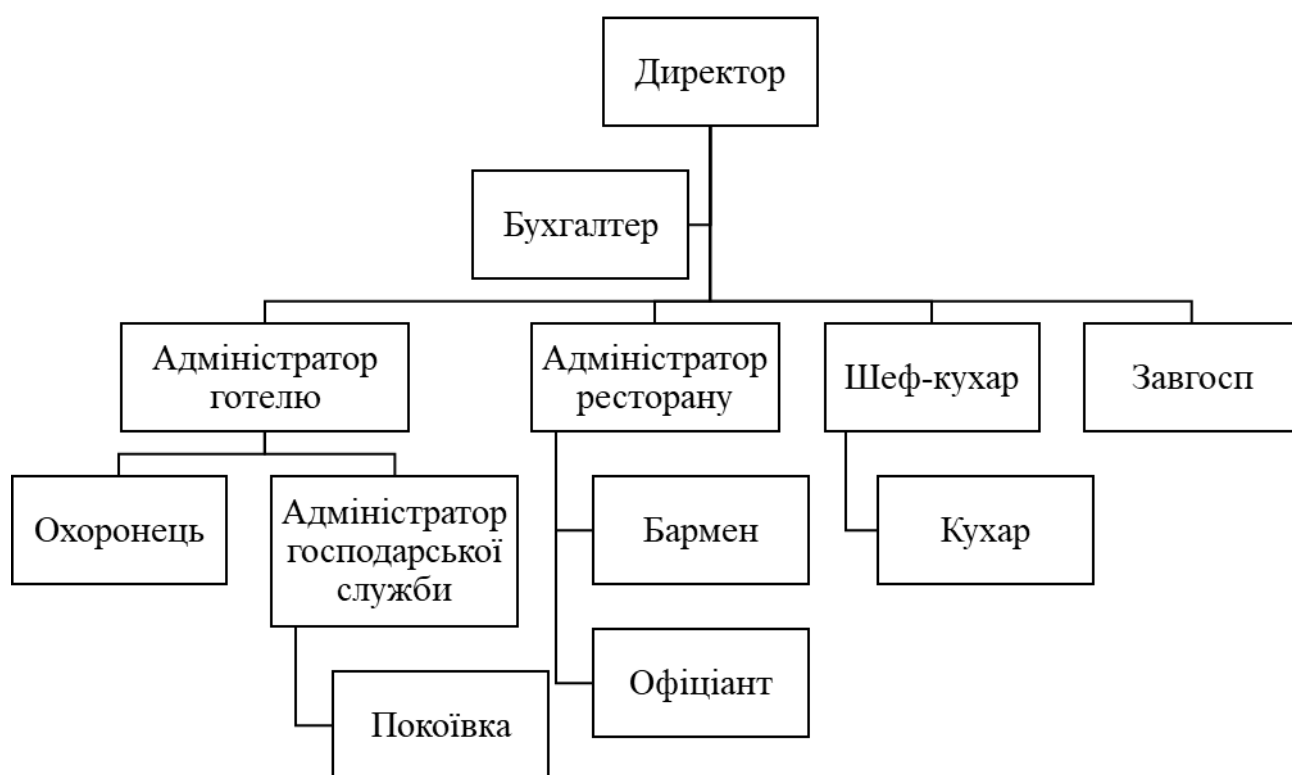


Рис. 2.2. Організаційна структура управління
ТОВ Готельний комплекс “Глобус”

На базі цього формується ієрархія системи управління, наприклад: керівник підрозділу – менеджер служби – директор підприємства ресторанного господарства. Окремі спеціалісти можуть допомагати лінійному керівнику

збирати та опрацьовувати інформацію, розробляти управлінські рішення, але самі розпоряджень керованому об'єкту не дають.

Лінійна структура управління даного підприємства сфери гостиності характеризується чіткістю, простотою, взаємоналагодженими діями виконавців, швидкістю. Натомість їй властива нижчий рівень гнучкості та можливості підлаштування до мінливого ринку готельної галузі. Кожен керівник має широку повноту влади, але невеликі можливості вирішення проблем, що потребують більш глибоких спеціальних знань. У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується, в першу чергу, у малих за розмірами підприємствах готельного бізнесу, що надають основні послуги та невеликий обсяг додаткових.

У табл. 2.5 наведено фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз основних фінансових результатів ТОВ
Готельний комплекс "Глобус" за 2020-2021 рр.

Стаття	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	218,9	167,7	-51,2
Інші доходи	-	-	-
Разом доходи	218,9	167,7	-51,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	261,3	515,8	254,5
Інші витрати	65,3	113,3	48
Разом витрати	-326,6	-629,1	-302,5
Фінансовий результат до оподаткування	-107,7	-461,4	-353,7
Чистий прибуток (збиток)	-107,7	-461,4	-353,7

Проаналізувавши отримані дані бачимо, що доходи готельного підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились приблизно на 24%, основною причиною такого спаду стала пандемія коронавірусу. Разом з тим, керівництво скористалось моментом зниженої активності роботи підприємства, і в цей час було проведено багато ремонтних робіт у готелі,

ресторані та саунах комплексу. Внаслідок цього витрати зросли, і, як результат, чистий прибуток вийшов меншим у 4 рази, ніж у попередньому році. Станом на 2022 рік ситуація стала налагоджуватись у зв'язку з переїздом переселенців зі Східної України у період військових дій в Україні, і очікується приріст у фінансових результатах діяльності даного готелю.

У табл. 2.6 подана інформація щодо зміни чисельності персоналу ТОВ Готельний комплекс “Глобус” за період від 2020 року до 2021 року (станом на період проведення дослідження). Із наведеної таблиці бачимо, що у 2021 році, порівняно з попереднім 2020 роком, чисельність персоналу значно знизилась, загальна кількість працівників зменшилась на третину – з 24 осіб і до 16 осіб, найбільше це стосується кількості службовців, яких у цьому році стало менше на 6 осіб.

Таблиця 2.6

Аналіз зміни чисельності персоналу ТОВ
Готельний комплекс “Глобус” за 2020-2021 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+,-)
	осіб	осіб	осіб
Усього осіб	16	19	3
У тому числі:			
- керівники вищої ланки	2	2	0
- керівники середньої ланки	6	7	1
- службовці	8	10	2

У 2021 році ситуація стала покращуватись і видно невеликий приріст по кількості працівників – додалось 3 особи до їх загальної кількості. Такі коливання значною мірою пов'язані з початком поширення пандемії Covid-19, у зв'язку з якою на початку 2020 року на державному рівні було впроваджено ряд карантинних заходів. Це все чи не найбільше вплинуло саме на сферу роботи досліджуваного підприємства і потягнуло за собою скорочення кількості

персоналу. Проте варто зауважити, що навіть після відновлення роботи сфери послуг значного приросту по кількості персоналу не спостерігається.

Рух персоналу на підприємстві характеризується показниками обороту за прийомом та вибуттям працівників і плинності кадрів.

Оборот за вибуттям (звільненням) вираховується за наступною формулою:

$$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100, \quad (2.1)$$

де K_z – коефіцієнт обороту зі звільнень;

R_z – кількість звільнених;

R_{cc} – середньоспискова чисельність працівників.

За 2020 рік:

$$K_z = \frac{10}{16} \cdot 100 = 62,5$$

За 2021 рік:

$$K_z = \frac{2}{19} \cdot 100 = 10,5.$$

Оборот з прийому розраховується за формулою:

$$K_n = \frac{R_n}{R_{cc}} * 100, \quad (2.2)$$

де K_n – коефіцієнт обороту з прийому;

R_n – кількість прийнятих;

R_{cc} – середньоспискова чисельність працівників.

За 2020 рік:

$$K_z = \frac{2}{16} \cdot 100 = 12,5.$$

За 2021 рік:

$$Kз = \frac{5}{19} \cdot 100 = 26,3$$

Оборот персоналу визначається за формою:

$$Kо = Kз + Kп, \quad (2.3)$$

де $Kз$ – коефіцієнт обороту за вибуттям (звільненням);

$Kп$ - коефіцієнт обороту за прийняттям

За 2020 рік:

$$Kо = 12,5 + 62,5 = 75$$

За 2021 рік:

$$Kо = 26,3 + 10,5 = 36,8$$

Коефіцієнт плинності визначається за формулю:

$$Kn = \frac{Rз}{Rcc} * 100, \quad (2.4)$$

де Kn – коефіцієнт плинності персоналу;

$Rз$ – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

Rcc – середньоспискова чисельність за певний період.

За 2020 рік:

$$Kп = \frac{9}{18} \cdot 100 = 50$$

За 2021 рік:

$$Kп = \frac{1}{19} \cdot 100 = 5,3$$

У табл. 2.7 проаналізовано аналіз руху робочої сили у ТОВ Готельний комплекс “Глобус”.

Аналіз руху робочої сили ТОВ
Готельний комплекс “Глобус” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+,-)
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	16	19	3
Прийнято працівників, осіб	2	5	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	10	2	-8
за власним бажанням;	8	1	-7
за порушення трудової дисципліни	2	1	-1
Коефіцієнт обороту з прийому	12,5	26,3	13,8
Коефіцієнт обороту зі звільнень	62,5	10,5	-52
Коефіцієнт обороту персоналу	75	36,8	-38,2
Коефіцієнт плинності	50	5,3	-44,7

Отже, проаналізувавши рух персоналу на досліджуваному готельному підприємстві, бачимо, що для нього характерною є висока плинність кадрів. Безумовно, значною мірою на це вплинула ситуація з Covid-19, у період найактивніших заходів проти поширення пандемії (2020 рік) коефіцієнт плинності найвищий.

Але у час, коли були нормальні умови для функціонування підприємства (до пандемії), цей показник також був високим, тоді як експерти у середньому вважають допустимою нормою коефіцієнта плинності кадрів для невеликих підприємств – 12%, а для підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу – до 19%.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

3.1. Закордонний досвід ефективного управління в індустрії гостинності та туризму

На сьогодні майже у всіх країнах, що прагнуть розбудовувати індустрію гостинності та туризму, існують довгострокові стратегії розвитку даної галузі. Проаналізуємо деякі з їх.

Фінляндія є привабливою для мандрівників завдяки унікальному природному ландшафту та гарним станом навколишнього середовища, що, безумовно, є сильною конкурентною перевагою, оскільки на земній кулі з кожним роком зменшується кількість екологічно безпечних дестинацій. Фінляндія є одним з провідних напрямків корпоративного та інсентив-туризму в Європі. Фінляндія займає з 2000 представників одне з перших місць у виїзному потоці українців за кордон. Загальний держкордон і ліберальна візова політика Фінляндії гарантують українцям легкий доступ у Фінляндію. Тому Фінляндію знають, особливо як країну “зимової казки” та батьківщину Санта Клауса, більшість українців воліють відпочивати у Фінляндії у зимовий час. Новорічний період традиційно є піковим сезоном для індустрії гостинності та туризму у Фінляндії. Алі, проте, все більше громадян України воліють відпочивати у Фінляндії й улітку. Чиста, північна природа та майже 200 тисяч озер з незліченною кількістю котеджів є головним аргументом для тихого відпочинку українців, які відпочивають у Фінляндії влітку. Відпочинок усією родиною у таких тематичних парках, як, наприклад, країна Мумі-Тролів, стає все більш популярним.

У 2021 році надходження від індустрії гостинності та туризму у ВВП склали 2,1 %. Великого значення має розвиток ділового туризму – як

міжнародного, так і внутрішнього. У Фінляндії частка доходів від туризму у ВВП трохи нижча, чим у конкуруючих країн – Швеції, Норвегії та Данії. У межах Європейського Союзу частка доходів, одержуваних від індустрії гостинності та туризму у ВВП, становить у середньому 6 %, а у Фінляндії – лише 2,1 %. Для розвитку ринку туристично-рекреаційних послуг Міністерством праці та економіки Фінляндії була створена програма розвитку даної галузі до 2030 року.

Провідний принцип стратегії – підвищення ролі визнаних сильних сторін фінського туризму та надання допомоги могутнім компаніям, орієнтованим на подальший ріст у туристичних кластерах. Беручи до уваги фінансове становище держави протягом найближчих декількох років, стратегія має фінансові обмеження та пропонує тільки ключові цілі та заходи. У стратегії туризму Фінляндії до 2030 року визначається внесок державного сектору у розвиток індустрії гостинності та туризму. Вона окреслює основні цілі розвитку, заходи для досягнення цих цілей і описує кроки, необхідні для отримання ефективності.

Стратегія припускає, що фінський туризм зростатиме та збільшуватиме прибутковість, досягне успіху у конкурентній боротьбі за міжнародні туристичні потоки. Конкретною метою виступає підвищення міжнародного попиту на туризм, збільшення обсягу продажів послуг гостинності та туризму, а також продажів продуктів і послуг галузей, побічно пов'язаних з торгівлею. Туризм розглядається, як одна з ключових експортних галузей. Стратегія поділяє мету та заходи на три категорії: розвиток внутрішнього туризму, зміцнення іміджу Фінляндії як туристичного місця призначення, а також особлива увага приділяється загальній політиці держави у туристичній галузі.

Основні цілі у сфері розвитку внутрішнього туризму містять зміцнення туристичних кластерів і мереж, що сприяють росту та розвитку підприємств сфери гостинності та туризму, а також поліпшення інфраструктури туристичних напрямків і регіонів. Ці цілі та заходи пов'язані з фінансуванням галузі гостинності та туризму. З одного боку, фінансування повинно бути

націлене більш інтенсивно на мережні компанії, що розбудовуються й у сфері туристичних кластерів. З іншого боку, воно повинно бути спрямоване на проекти по поліпшенні інфраструктури, яка обслуговує всі туристичні підприємства.

Туреччина – місце пляжного відпочинку для мандрівників з країн СНД. Індустрія гостинності та туризму у Туреччині постійно покращується. Зовсім нещодавно відпочинок у цій країні був дорогим й унікальним. Зараз – це комплекс сучасних курортів, на яких відпочиває уся Європа. У Туреччині добре розвинений туристичний сервіс, що було визначено розвитком послуг гостинності та туризму у прибережних районах, існуванням на території даної держави великої кількості визначних пам'яток. Найчастіше мандрівники воліють відпочивати у м. Стамбул, де розташовані пам'ятники архітектури, г. Каппа-Докії, що дивує природними ландшафтами, печерами та вулканами, узбережжя Егейського та Середземного морів, на яких також присутні визначні пам'ятки античної культури, г. Анталю, що є морським курортом південного берега Туреччини.

Неправильне планування туристичних зон у Туреччині призвело до:

- масової концентрації об'єктів туризму на Середземному й Егейському прибережних районах;
- нераціональному міському розвитку – будівництву житлових будинків далеко від берегової лінії;
- відсутності інфраструктури та наявності екологічних проблем.

Для усунення цих недоліків створювалася стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму Туреччини до 2033 року.

Стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму Туреччини до 2023 року представляє собою документ, спрямований на розширення ролі управління в індустрії гостинності та туризму, а також реалізації стратегічних зусиль в галузі планування та стимулювання співробітництва між державним і приватним секторами індустрії гостинності та туризму. Стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму Туреччини до 2023 року підготовлена з

використанням підходу “перспективного планування”, і головною метою якої є створення ефективної системи управління розвитком туризму й індустрії гостинності, визначення етапів реалізації стратегії та складання перспективного плану для кожного сектору індустрії гостинності та туризму.

Туреччина має рядом унікальних можливостей для розвитку різних видів туризму, таких як пляжний туризм, оздоровчий туризм, а також альтернативні даним видам: зимові види спорту, альпінізм, пригодницькі поїздки й екотуризм, конгресний і виставковий туризм, круїзний і яхт-туризм, гольф-туризм тощо. Але цей потенціал використовується не раціонально. Таким чином, стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму Туреччини до 2023 року припускає більш ефективне використання природних, культурних, історичних і географічних ресурсів. Для реалізації цих цілей передбачається використовувати інтегровану, а не індивідуальне оцінювання різних об’єктів і населених пунктів, які представляють значення для лікувального, пляжного туризму, зимових і гірських видів спорту.

Створення туристичних маршрутів і дестинацій сприяє швидкому розвитку індустрії гостинності й туризму в економічно слаборозвинених регіонах країни. Дана стратегія складається з декількох розділів, націлених на розвиток індустрії гостинності та туризму, що акцентують увагу на такі сфери, як: планування, інвестиції, організація, розвиток внутрішнього туризму, науково-дослідна діяльність, транспорт й інфраструктура, маркетинг і просування, навчання, якісний сервіс, формування брендів міст, диверсифікованість туризму, визначення областей, яким необхідні заходи щодо відновлення від негативного впливу масового туризму, зони розвитку індустрії гостинності та туризму, розвиток туристичних коридорів, туристичних міст і зон екологічного туризму.

У розділі по плануванні констатується, що розвиток індустрії гостинності та туризму повинен бути підкріплений стратегією, яка буде гнучко реагувати на мінливі умови, буде прозорою і у якій буде визначена відповідальність усіх учасників на кожному етапі реалізації стратегії. Розділ, присвячений

інвестиціям, розглядає питання високого рівня ПДВ у Туреччині та пропонує встановлення певних знижок для підприємств індустрії гостинності та туризму. В організаційній частині пропонується заснувати ради по туризму на національному, регіональному та муніципальному рівнях для активізації управління індустрією гостинності та туризму.

Розділ розвитку внутрішнього туризму зосереджує, насамперед, на аналізі статистичних даних й ефективних рекламних кампаніях внутрішніх подорожей у найближчій перспективі. У науково-дослідному розділі пропонується висновок договорів з дослідницькими установами на термін дії стратегії для вивчення та складання прогнозів розвитку індустрії гостинності та туризму, як на національному, так і на регіональному рівнях. У розділі якісного сервісу основна увага приділена підвищенню якості обслуговування та задоволення споживачів, а також значенню стандартизації та підвищенню рівня професійної кваліфікації.

Розділ транспорту та інфраструктури вказує, що інфраструктура, яка розбудовується поряд з різноманітними засобами транспортування, потрібно розглядати, як неодмінну умову для розвитку індустрії гостинності та туризму. У ньому викладаються методи, які висунули б приватний сектор на перший план, тим самим, мінімізуючи витрати з боку держави. У цьому розділі розглядаються можливості для розвитку широкого діапазону альтернативних способів пересування, включаючи автостради, швидкі поїзди, аеропорти, круїзні кораблі та пристані для яхт тощо. Також досліджуються можливості для поліпшення якості транспортування шляхом збільшення кількості засобів транспорту до нових місць призначення.

У розділі маркетингу та просування на перший план висувається значення рекламних кампаній, фірмових комунікацій і створення іміджу. Розділ освіти покладений на Міністерство культури та туризму, яке оптимізує якість, де формуються навчальні курси, наданих різними освітніми установами. Розділ, присвячений формуванню іміджу турецьких міст, містить захід щодо розвитку міст, які повинні впливати не тільки відомі у світі туристичні центри, але й ті, у

яких ще планується розвинути історичний і культурний туризм. У розділі, що концентрується на різноманітних типах туризму, дається порівняльний аналіз типів туризму, таких як рекреаційний туризм, зимові види спорту, гольф-туризм, прибережний туризм, екологічний туризм, конференц- і виставковий туризм.

У стратегії є розділ, присвячений створенню туристичних зон, тематичних туристичних коридорів, туристичних міст і зон екологічного туризму у Туреччині. Для здійснення задуманого необхідно направити державні та приватні інвестиції до туристичних районів. Пропонується створити дев'ять туристичних районів, сім тематичних коридорів, десять туристичних міст і п'ять зон екологічного туризму. У цьому розділі обґрунтовується положення про те, як, де й на яких умовах могли б бути розвинені альтернативні види туризму на національному та регіональному рівнях.

Канада є однією з найбільших і цивілізованих країн у світі. Крім самого материка, до її складу входять значна кількість островів канадського арктичного архіпелагу. Усі регіони Канади відрізняються один від одного. Відвідавши їх можна вивчити відмінності звичаїв і традицій усіх народів, що населяють цю країну. У кожному з регіонів надаються послуги гостинності та туризму високої якості, що здатне задовольнити найбільш вимогливі вимоги клієнтів. Канада славиться своїми елітними гірськолижними курортами, на яких тренуються спортсмени та проходять світові змагання із зимових видів спорту. Канада, як і Сполучені Штати Америки, з'єднала у собі всю різноманітність світу. Наявність великої території, усіляких ландшафтів, різних релігійних і культурних традицій, тривалої історії у комбінації із застосуванням новітніх технологій створює Канаді відчутну конкурентну перевагу у порівнянні з іншими країнами.

Уряд Канади витрачає більші кошти для охорони природи та відновлення історико-культурних визначних пам'яток. На території Канади розташовано тридцять п'ять національних заповідників. Канада – країна велика – друга по величині у світі, що приносить і проблеми по можливості. В областей і

територій є змінні потреби, і їх відповідні туристичні індустрії постають перед іншими питаннями та пріоритетами. Національна Стратегія туризму пропонує напрямок для майбутнього росту туризму у Канаді, який може бути забезпечений шляхом вирішення основних проблем індустрії гостинності та туризму на основі погоджених дій федеральних, регіональних і муніципальних урядів, а також на тісному співробітництві держави з приватними компаніями. Світ змінюється, і туристичний сектор повинен пристосуватися до мінливого навколишнього середовища.

Більшість відвідувачів приїжджає у Канаду для відпочинку за кордоном (включаючи міжнародні події та спортивні змагання), на другому місці причина відвідування Канади – відвідати друзів і родичів, а на третьому – бізнес-туризм. Демографічні зміни, що відбуваються у світі, поява нових туристичних дестинацій та зміна економічних умов змушують керівників підприємств сфери гостинності та туризму, а також уряд розробляти ефективні програми розвитку галузі та бізнес-стратегії. Проблеми погіршення здоров'я населення та глобальні проблеми безпеки теж впливають на необхідність формування стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму.

У стратегії розглядаються наступні розділи:

- всебічне дослідження споживачів, щоб краще зрозуміти очікування мандрівників;
- маркетингові та рекламні кампанії, що відображають територіальні особливості та різноманітність визначних пам'яток у Канаді;
- подальший розвиток аборигенного екотуризму (етнографічний туризм);
- розвиток туризму на півночі Канади;
- стратегії управління людськими ресурсами для залучення й збереження співробітників в індустрії гостинності й туризму;
- інвестиції в інфраструктуру індустрії гостинності й туризму;
- формування ефективної системи транспорту;
- вивчення й адаптація принципів сталого розвитку індустрії гостинності й туризму й закордонного досвіду.

Всебічне дослідження споживачів, щоб краще зрозуміти очікування мандрівників. Науково-технічний прогрес вплинув на індустрію гостинності та туризму. Для успішного розвитку індустрії гостинності та туризму важливі модернізація існуючої інфраструктури галузі, розвиток рекламної діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках послуг, надання ретельної інформації про види туризму та визначні пам'ятки Канади, а також постійне поліпшення якості обслуговування. Здатність зрозуміти та пристосуватися до цих змін буде усе більш і більш важливим.

Старіюче населення. У найближчі роки буде помітною тенденція росту подорожуючих людей похилого віку, у зв'язку з чим потрібно пристосувати послуги сфери гостинності та туризму для даної категорії туристів.

Змінилися характеристики мандрівників. Згідно з оглядом, проведеним Комісією туризму Західної Австралії, розбудовується сегмент туристів, пов'язаний із широкою інформатизацією суспільства. Цей сегмент характеризується усе більш і більш спокушеними мандрівниками, які не раз подорожували, освітчені, які більш інформовані про те, які послуги їм повинні надати у конкретній туристичній дестинації. Усе більше туристів самостійно планують свою відпустку, ретельно вивчаючи інформацію про туристський регіон по Інтернету, обирають не популярні туристичні місця, а віддають перевагу екстремальному туризму. Ці перетворення засновані на персоніфікованих послугах, які дозволяють відвідувачам відіграти більш активну роль в організації свого дозвілля та у безперервному пошуку нових турпродуктів.

Інформаційні послуги для споживачів: нові інформаційні послуги суттєво впливають на туристичний сектор. Дві третини споживачів тепер використовують Інтернет для організації своїх подорожей.

Маркетингові та рекламні кампанії, що відображають територіальні особливості та різноманітність визначних пам'яток у Канаді. Канада, культурна, географічна та мовна особливості роблять країну дуже привабливою за туристичним призначенням. Різноманітність – одна з головних особливостей

Канади, інвестиції у диверсифікованість туристичного бізнесу повинно стати пріоритетом плануванням туризму. Зрілість туристичної індустрії змінюється серед областей і територій. У деяких областях Канади усе ще з'являються нові місця призначення, у той час як інші вже давно й успішно існують на ринку послуг.

Південна Канада характеризується наявністю туристичних міст, відносною легкістю доступу та більшою різноманітністю турпродуктів. Збільшення кількості фестивалів, інших спортивних, культурних й історичних подій зажадає нових організаційних підходів для готельно-туристичного сектору. Відмінною рисою Північної Канади є нові місця призначення, засновані на природі, екологічному туризмі, аборигенних визначних пам'ятках. Транспортна доступність до цих областей і їх конкурентоспроможність – основна проблема, що постає перед розвитком туризму у цьому регіоні.

Розвиток аборигенного екотуризму. Аборигенний екотуризм – одна з унікальних можливостей Канади як для розвитку внутрішнього ринку послуг гостинності та туризму, так і на зовнішньому ринку. Однак, ріст цього сегмента туристичної індустрії зустрічається з істотними труднощами. Аборигенний екотуризм представляє приблизно одну четвертину економіки у Квебеку, на півночі та заході Канади. Попит на аборигенний екотуризм випереджає пропозицію. Є відносно небагато готових до використання на ринку турпродуктів у даному секторі. У багатьох фірм немає достатнього досвіду роботи на ринку аборигенного екотуризму, ділових навичок, розроблення продукту та маркетингової експертизи для того, щоб успішно конкурувати на ринку. Для просування аборигенного екотуризму в Канаді створені спеціальні віртуальні тури (www.aboriginalbc.com). Вони дозволяють підвищити рівень поінформованості туристів щодо аборигенного екотуризму в Канаді.

Розвиток Північного туризму. Північні продукти туризму Канади дійсно є унікальними. Подорожуючи по півночі Канади, туристів спостерігають природу, їх чекають цікаві пригоди. Дані тур-продукти включають історичний аспект, знайомство з культурою народів півночі, проведення фестивалів.

Останнім часом розробляються нові турпродукти, такі як “алмазний туризм»” (туристи беруть участь у видобутку алмазів і знайомляться з підприємствами, що займаються видобутком і обробкою алмазів) у Північно-Західних територіях.

Збільшення числа туристів, які відвідують Північ, зажадає багато зусиль, тому що це – продукт для вузького сегмента ринку. Іншою проблемою є транспортна доступність. Процес формування транспортної системи досить дорогий. Більші відстані з низькою інтенсивністю руху призводять до високої вартості індивідуальних подорожей. Усе це повинно бути прийняте до увагу при розвитку північного туризму.

Стратегії управління людськими ресурсами для залучення та збереження працівників в індустрії гостинності та туризму. Ринок праці індустрії гостинності та туризму характеризується сезонністю, а також більшою кількістю робочих місць початкового рівня. Сезонний продаж індустрії гостинності та туризму сприяє розвитку подвійних ринків праці, що складаються з постійних і сезонних робітників.

Хоча індустрія гостинності та туризму припускає первісний досвід роботи для багатьох людей, дана професія не завжди сприймається, як майбутня професія. Здатність залучити кваліфіковані кадри вкрай важлива для успішного існування будь якого підприємства даної сфери послуг. Необхідно просувати можливість кар’єрного росту у всіх сферах діяльності індустрії гостинності та туризму.

Інвестиції в інфраструктуру індустрії гостинності та туризму. У цьому розділі пропонуються заходи, які сприятимуть підтримці координації та співробітництва між регіональними урядами при формуванні та здійсненні проектів по розвитку туристичної та супутньої інфраструктури.

Формування ефективної системи транспорту. Канада – друга за величиною країна у світі, велика територія якої робить проблему транспорту особливо важливою у розвитку індустрії гостинності та туризму. Висока вартість подорожі по повітрю у віддалені райони Канади та обмежена можливість

подорожі іншими видами транспорту, особливо по залізниці та поромі, зменшує здатність операторів туризму просувати турпродукти на ринок послуг гостинності та туризму. У той же час, зростання кількості авіакомпаній у дешевому сегменті допомагають розвитку внутрішнього ринку перевезень. Більш дешева, більш гнучка цінова структура квитків цих авіакомпаній сприяє збільшенню чисельності туристів. Вони забезпечують можливість повітряного доступу до багатьох областей і територій у Канаді, які колись вважали занадто дорогавартісними, щоб здійснювати туди подорожі.

Вивчення й адаптація принципів сталого розвитку індустрії гостинності та туризму та закордонного досвіду. Застосування принципів стійкого туризму допоможе зберегти природню та культурну спадщину країни, а також поліпшує якість життя населення. Застосування цих принципів необхідне, щоб зрівноважити економічну ефективність, охорону навколишнього середовища та соціальні впливи. Стійкий туризм намагається мінімізувати екологічні та культурні впливи, сприяючи економічному розвитку.

Національна стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму Канади зосереджує на наступних стратегічних цілях:

1. Виняткові господарі. В усьому світі канадці відомі, як привітні, дружелюбні та дійсно гостинні люди. Підвищення якості освіти у сфері гостинності та туризму. Усі зусилля повинні бути скоординовані через раду по людських ресурсах туристичного сектору Канади. Навчання повинно бути якісним, погоджене з потребами у фахівцях підприємств галузі. Працівники підприємств індустрії гостинності та туризму повинні відповідати міжнародному рівню.

2. Виняткові події. Канада пропонує дійсно виняткові та оригінальні туристичні заходи, події та фестивалі, які надають можливість туристам більш глибоко вивчити Канаду. Особливістю є якість туристичного продукту, розширена пропозиція та всесторонній розвиток сприяють просуванню даного турпродукту на міжнародний ринок. Передбачається збільшення державних і приватних інвестицій у розроблення як турпродуктів, так і інфраструктури

індустрії гостинності та туризму. Аборигенний екотуризм і північний туризм є пріоритетними видами туризму, для розвитку яких потрібна координація зусиль як держави, так і приватних структур.

3. Транспортна доступність. Подорожі у Канаду й по всій її території повинні бути ефективними, можливими та безпечними. Заохочення розвитку міжнародних аеропортів Канади, збільшення пропускної здатності повітряних, морських і наземних доріг, їх інтеграція сприятимуть збільшенню кількості прибулих у Канаду. Уряд повинен забезпечити безпеку на всіх видах транспорту.

4. Виняткова репутація. Канада відома, як цікава країна, екологічно стійка та безпечна дестинація. Необхідно розробити єдину маркетингову концепцію для просування Канади на світовий ринок індустрії гостинності та туризму. Важливим є регіональний розвиток індустрії гостинності та туризму. Аборигенний екотуризм і північний туризм повинні просуватися на ринок, як унікальні туристичні напрямки, що тільки що з'явилися. Оцінювання результатів застосовуваної маркетингової стратегії повинно бути своєчасним та точним.

Стратегія ідентифікує шість ключових заходів. Вони були відібрані через їхнє національне значення та наслідки від їхнього здійснення для промисловості у цілому, вони вказують на проблеми, що вимагають негайного вирішення для ефективного розвитку індустрії гостинності та туризму. Національна стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму формує основу для довготермінового, погодженого підходу до конкурентоспроможного росту туристичного сектору. Працюючи спільно, уряд і приватний сектор зможуть створити всесвітньо відомий конкурентоспроможний туристичний сектор у Канаді.

3.2. Застосування сучасних напрямів стимулювання праці персоналу у діяльності ТОВ Готельний комплекс “Глобус” як складових системи управління трудовими ресурсами

Кожна складна задача по суті є об’єктом, який можна деталізувати, поділивши на дрібніші проблеми та завдання, з цих частинок сформувати ієрархічну структуру і далі поступово їх аналізувати. Ще у 70-80-ті рр. минулого століття американський вчений Т. Л. Сааті розробив і вдосконалив “ієрархічний аналітичний процес” (analytic hierarchy process, АНР) – це метод порівняльного аналізу та ранжування об’єктів, що характеризується наборами критеріїв та показників, кількісних та якісних. У літературі цей метод називають методом аналізу ієрархій (МАІ). Метод застосовується для багатьох завдань. Серед них головними є наступні:

- порівняльний аналіз об’єктів (багатокритеріальне ранжування);
- багатокритеріальний вибір найкращого об’єкта (кращої альтернативи);
- розподіл ресурсів між проєктами;
- проєктування систем за кількісними та якісними характеристиками.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) – це систематична процедура зображення складових частин проблеми у вигляді ієрархій. Він полягає у поділі загальної проблеми на більш прості складові і подальшому обробленні сукупності суджень особи, котра приймає рішення (ОПР), по парних порівняннях. Як наслідок, визначається відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) складових нижнього i -го рівня на частини верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на найвищий (нульовий) рівень. Такі оцінювання можна виразити у числах. МАІ передбачає синтез множинних суджень, визначення рівня пріоритетності кожного з критеріїв та пошук альтернативних рішень.

Теорія систем створила концептуальну базу для створення нової методології, котра дає можливість характеризувати систему і її недоліки у термінах взаємозалежної структури ієрархії. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і вимірювання інтенсивності

взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Вона приміряє роль особи (як частини ієрархії) у соціальних й організаційних системах і враховує багаточисленні та суперечливі побажання людей, інтереси яких стосуються системи. Основними етапами МАІ є: постановка задачі (визначення проблеми); поділ задачі; створення структури ієрархії моделі проблеми (задачі) з визначенням суті та місця кожного її елемента; оцінювання переваг; пошук локальних пріоритетів відносно суцільної проблеми (задачі); оцінювання погодженості суджень; об'єднання локальних пріоритетів; створення висновків та надання пропозиції щодо подальших рішень.

МАІ у процесі створення єдиної шкали для різних складових проблеми використовує міру впливу кожного фактору одного рівня на вищий рівень або на кінцеву мету. Така міра утвориться внаслідок висловлення міркувань про ступінь впливу (важливості) даних факторів. Спеціаліст із системного аналізу, американець Т. Сааті розробив шкалу відносної значимості (переваг). Шкала представлена у вигляді наступної табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шкала Сааті

Ступінь переваги	Визначення	Коментар
1	Однакова важливість	Дві альтернативи однаково важливі з точки зору цілі
2	Слабка перевага	Проміжне оцінювання між рівністю та середньою перевагою
3	Середня перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив трохи кращою за іншу
4	Перевага понад середнє	Проміжне оцінювання між середньою і помірковано сильною
5	Помірковано сильна перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив явно кращою за іншу
6	Сильна перевага	Проміжне оцінювання між помірно сильним і дуже сильним
7	Очевидна перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив набагато кращою за іншу: її домінування підтверджено практикою
8	Надзвичайно сильна перевага	Проміжне оцінювання між дуже сильним і абсолютним
9	Абсолютна перевага	Очевидність переваги однієї альтернативи є однозначно беззаперечною

Процес аналізу здійснюється за послідовністю ієрархій. У найпростішій ієрархії Сааті (яку він назвав домінантною), визначається три рівні: верхній – мета; середній – критерії; нижній – альтернативи.

Ієрархію можна вважати повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує, як критерій для всіх елементів нижчого рівня. Сформуємо модель управління кліматом у колективі у ТОВ Готельний комплекс “Глобус” за описаним вище методом аналізу ієрархій. Перший етап – зображення проблеми у вигляді ієрархій. Верхній рівень (мета) – вдосконалення роботи трудового колективу (на схемі позначимо коротко – “персонал”). Далі для кожного виду активності визначаємо критерії (на основі результатів анкетування, описаних у попередньому підрозділі роботи): матеріальна забезпеченість та професійно-кваліфікаційний рівень, комунікація всередині колективу та умови праці. Для кожного критерію виділяємо субкритерії: матеріальна забезпеченість та професійно-кваліфікаційний рівень: зарплата та перспективи кар’єрного зростання; комунікація всередині колективу та умови праці: зручний робочий графік та організація корпоративних заходів. Усе вищезазначене формує наступну ієрархію (рис. 3.1).

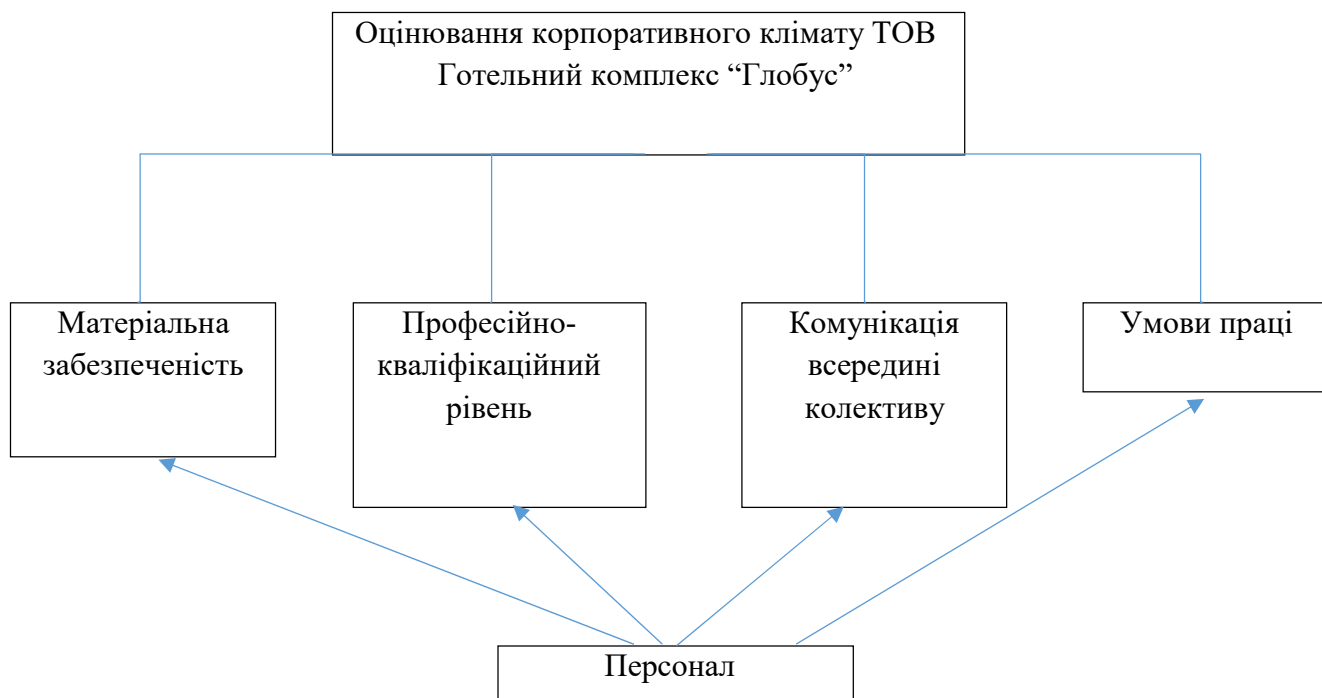


Рис. 3.1. Ієрархічна модель оцінювання корпоративного клімату ТОВ Готельний комплекс “Глобус”

Другий етап – визначення пріоритетів критеріїв та оцінювання кожної з альтернатив за критеріями з метою визначення найбільш вагомої. Для того, щоб це визначити, створюємо матрицю попарних порівнянь з огляду на критерії, важливих для покращення ефективності мотивації праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів
Заробітна плата	1	3	5	6
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1

Компонента головного власного вектору обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці:

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 3.3

Компонента власного вектору локального пріоритету

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів	Головний власний вектор
Заробітна плата	1	3	5	6	3,08
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6	1,68
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5	0,70
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1	0,27

Далі визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектору пріоритетів обчислюється, як нормоване значення головного власного вектору (табл. 3.4).

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (3.2)$$

Результати розрахунків вносимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів	ГВВ	ВП
Заробітна плата	1	3	5	6	3,08	0,54
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6	1,68	0,29
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5	0,70	0,12
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1	0,27	0,05

Розрахуємо λ_{max} – максимальне власне значення матриці парних порівнянь. Наближені значення λ_{max} для оцінювання відносин погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j, \quad (3.3)$$

де $M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$ – сума елементів i-го стовпця матриці;

P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

Провівши розрахунки за цією формулою, отримаємо $\lambda_{max} = 4,1$.

Далі визначимо індекс погодженості:

$$ІІІ = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

ІІІ= 0,03.

З метою оцінювання того, чи є отриманий результат прийнятним, його необхідно порівняти із стандартним випадковим індексом (ВІ).

Випадковим індексом називають індекс погодженості, що розраховують для позитивної зворотно симетричної матриці розмірності $n * n$, елементи котрої визначають генератором випадкових чисел, розподілених за рівномірним законом для інтервалу: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Для матриці з константним значенням n випадковий індекс визначається, як середнє значення для вибірки N . Величини випадкового індексу для матриць порядків від 2 до 10 подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Величина випадкового індексу для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Для нашої матриці порядок рівний 4, тому випадковий індекс приймаємо рівним 0,9.

Маючи у результаті розрахунків індекс погодженості ІІІ та обравши з таблиці випадковий індекс ВІ для визначеного порядку матриці, обчислюється відношення погодженості (ВП):

$$ВІІІ = \frac{ІІІ}{ВІ}, \quad (3.5)$$

ВІІІ = 0,03.

У випадку, коли ВІІІ менше 0,1, то ступінь погодженості прийнято вважати задовільним. Іноді прийнятним ступенем погодженості можна вважати

також діапазон від 0,1 до 0,3. Це зазвичай стосується тих проблем, для котрих прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. У протилежному випадку (коли $ВП > 0,3$), експерту необхідно переглянути власні висновки. З цією метою необхідно виявити позиції матриці суджень, котрі вносять найбільший внесок у величину ВП, та спробувати зменшити міру непогодженості за допомогою більш глибокого аналізування проблеми.

Отже, ми розглянули основні напрями стимулювання роботи працівників готельного підприємства і визначили, що найпріоритетнішим напрямом мотивування праці у даному випадку є заробітна плата.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Безпека життєдіяльності

Цивільний захист на підприємстві, в установі, організації організується з метою своєчасної підготовки об'єкта до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій та оперативного проведення рятувальних і інших невідкладних робіт.

Згідно зі ст. 8 закону України “Про цивільну оборону України”, “Керівництво підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності і підпорядкування забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організовує здійснення евакуаційних заходів, створює сили для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та забезпечує їх готовність до практичних дій, виконує інші заходи з цивільної оборони і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати в порядку та обсягах, передбачених законодавством”.

На об'єктах господарської діяльності задіяні люди та використовується величезна кількість різноманітного обладнання, тому питання організації цивільного захисту на таких об'єктах є досить важливим моментом у загальному обсязі питань цивільного захисту.

Основними завданнями адміністрації з питань цивільного захисту ТОВ Готельний комплекс “Глобус” є: забезпечення захисту працівників на підприємстві; розробка та здійснення організаційних робіт з підвищення безпеки роботи підприємства і його стійкості в умовах надзвичайних ситуацій; керівництво створенням і оснащенням формувань для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснення контролю за їх підготовкою; підготовка з питань цивільного захисту керівного складу і контролю за підготовкою підлеглих підрозділів.

Відповідальність за цивільний захист у ТОВ Готельний комплекс “Глобус” несе директор підприємства, він, у свою чергу, є керівником цивільного захисту. Тільки йому надане право віддавати розпорядження з питань цивільного захисту. Функції заступника начальника цивільного захисту на підприємстві виконує комерційний директор. Він допомагає директору з питань інженерно – технічного забезпечення, матеріально-технічного постачання, евакуації.

Начальник цивільного захисту ТОВ Готельний комплекс “Глобус” несе відповідальність за:

- створення, організацію, підготовку і дієздатність системи цивільного захисту на підприємстві;
- забезпечення захисту персоналу під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру;
- організацію і здійснення заходів щодо попередження надзвичайних ситуацій, а у разі їх виникнення – за мінімізацію збитків від них;
- створення і організацію роботи системи оповіщення на підприємстві;
- створення і організацію роботи комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, а також евакуаційної комісії підприємства;
- постійну готовність органів управління підприємства до функціонування в мирний і військовий час;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів у сфері цивільного захисту;
- підготовку і навчання персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Забезпечення пожежної безпеки є невід’ємною частиною цивільного захисту населення, діяльності щодо охорони життя та здоров’я людей, навколишнього природного середовища. За аналізовані періоди 2012-2014 рр. на підприємстві пожеж не зафіксовано.

Приміщення складу та виробничий цех відносяться до категорії Б – вибухопожежонебезпечних, оскільки там присутні тверді горючі речовини та

матеріали, що можуть утворювати вибухонебезпечні пилоповітряні суміші. Приміщення адміністрації та торгового залі відноситься до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі приміщення підприємства розташовані в одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної небезпеки – Д.

Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу підприємства до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Вони є у виробничому приміщенні, складі, торговому залі та адміністрації і передаються під охоронну відповідальність безпосередньо керівнику підприємства.

Необхідну кількість приладів подачі вогнегасник засобів можна визначити за формулою 4.1:

$$n = \frac{F_{\dot{O}} I_F}{q_{\tilde{n}0} \dot{A}} \quad (4.1)$$

Отже,

$$n = \frac{600 \times 0,07}{11,8} = 3,6$$

Приймаємо 4 водяних стволи Б продуктивністю 11,8 л / с при тиску в стволі 30 м. вод. ст., довжина струмини – 31 м.

Розрахунковий запас води при 3-годинному пожежегасінні, м³, розраховується за формулою 4.2:

$$Q = 3 \times 3600 (n_1 + n_2) / 1000 \quad (4.2)$$

де 3600 і 1000 – перевідні коефіцієнти;

n_1 – потреби води на внутрішні (5 л / с) і n_2 – зовнішні пожежегасіння.

Отже, $Q = 11 (5 + 25) = 330 \text{ м}^3$,

Також у ТОВ Готельний комплекс “Глобус” є внутрішній пожежний кран, установка пожежогасіння та пожежна сигналізація. Підприємство має вогнегасники різного типу, які розміщені у адміністрації, торговому залі, коридорі, на пункті охорони, у виробничому цеху, їдальні, на сходовій клітці та на складі. Присутні 3 пожежних рукави та пожежний щит біля виробничого цеху з відповідними засобами пожежогасіння, пофарбований у червоний колір згідно чинного державного стандарту. Вогнегасники, допущені до введення в експлуатацію у ТОВ Готельний комплекс “Глобус”, мають: облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об’єкті системою нумерації; пломби на пристроях ручного пуску; бирки та маркувальні написи на корпусі, червоне сигнальне пофарбування згідно з державними стандартами. Керівництво ТОВ Готельний комплекс “Глобус” контролює дотримання працівниками заходів пожежної безпеки, а також здійснює облік пожеж з метою аналізування причин та умов їх виникнення, оцінки стану пожежної безпеки, прогнозування експлуатації, розроблення запобіжних заходів для захисту життя і здоров’я громадян, майна, підтримання належного рівня пожежної безпеки на об’єктах і в населених пунктах та створення умов для гасіння пожеж.

На підприємстві встановлено порядок (система) оповіщення людей про пожежу, з яким ознайомлюються всі працівники (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Дії працівників під час надзвичайної ситуації

4.2 Основи охорона праці

Для ефективного виконання виробничих функцій необхідне суворе дотримання діючих в зерно борошняній галузі харчової промисловості правил охорони праці. Електромеханічне обладнання є джерелом підвищеної небезпеки, і до його експлуатації пред'являються підвищені вимоги. Система охорони праці у ТОВ Готельний комплекс “Глобус” функціонує згідно із Законом України “Про охорону праці”. У загальному, законодавство про охорону праці складається із вищезазначеного Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності” та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

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

підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов’язкові для виконання. Чи можна ігнорувати вимоги Закону України “Про охорону праці” і не приймати відповідних інструкцій, положень та стандартів. Звичайно, така спокуса існує, але не слід забувати, що, на державному рівні створено цілу армію контролюючих органів, серед яких звісно є й такі, які можуть забороняти, зупиняти, припиняти, обмежувати експлуатацію підприємства у разі виявлення будь-яких порушень чи недоліків у системі охорони праці.

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

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

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

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

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

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

Одним із завдань служби охорони праці у є забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є ТОВ Готельний комплекс "Глобус", місією якого є надання гостю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Існують високі стандарти обслуговування, затишна атмосфера гостинності та демократичні ціни. Проаналізували переваги та недоліки досліджуваного підприємства та скористались Swot-аналізом, з метою визначення системи управління, що забезпечує оптимальний шлях його розвитку.

Сильними сторонами ТОВ Готельний комплекс "Глобус" є:

- підприємницький дух.
- проста та гнучка структура управління, відносно невисокі накладні видатки;
- безперечний авторитет власника підприємства;
- персоніфіковані зв'язки зі співробітниками та контрагентами.

Нами обраний варіант розбивки життєвого циклу ТОВ Готельний комплекс "Глобус" на п'ять етапів: становлення, зростання, зрілість, криза розвитку, відродження, спад. У таблиці наведені дані, отримані за результатами зазначеного дослідження. На даному готельному підприємстві на всіх стадіях життєвого циклу здійснюється короткотермінове планування та у більшості випадків відсутній управлінський персонал.

Причинами відсутності стрімкого заростання підприємства, за результатами розглянутого нами дослідження, є: проблеми, викликані цільовим оточенням і конкуренція (55%), проблеми в управлінні підприємством (23%), проблеми, викликані законодавством і відношенням з владою (14%), особисті причини (9%). Проаналізували конкурентів ТОВ Готельний комплекс "Глобус", та на основі відгуків споживачів порівняли "Глобус" з конкурентами за такими критеріями, як "Якість обслуговування", "Імідж", "Розташування", "Ціни" та "Спектр послуг".

Також нами було проаналізовано організаційну структуру управління ТОВ Готельний комплекс “Глобус”, вона є лінійною. Лінійна структура управління даного підприємства сфери гостиності характеризується чіткістю, простотою, взаємоналагодженими діями виконавців, швидкістю. Натомість їй властива нижчий рівень гнучкості та можливості підлаштування до мінливого ринку готельної галузі. Кожен керівник має широку повноту влади, але невеликі можливості вирішення проблем, що потребують більш глибоких спеціальних знань.

Також нами було проаналізовано фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2021 рр.. Проаналізувавши отримані дані бачимо, що доходи готельного підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились приблизно на 24%, основною причиною такого спаду стала пандемія коронавірусу. Разом з тим, керівництво скористалось моментом зниженої активності роботи підприємства, і в цей час було проведено багато ремонтних робіт у готелі, ресторані та саунах комплексу. Внаслідок цього витрати зросли, і, як результат, чистий прибуток вийшов меншим у 4 рази, ніж у попередньому році. Станом на 2022 рік ситуація стала налагоджуватись у зв’язку з переїздом переселенців зі Східної України у період військових дій в Україні, і очікується приріст у фінансових результатах діяльності даного готелю. Також ми проаналізували рух персоналу на досліджуваному готельному підприємстві. Як бачимо, що для нього характерною є висока плинність кадрів. Безумовно, значною мірою на це вплинула ситуація з Covid-19, у період найактивніших заходів проти поширення пандемії (2020 рік) коефіцієнт плинності найвищий.

Однією із запропонованих пропозицій є проект розроблення стратегічної програми для туризму. Передбачається, що для постійного моніторингу програми буде призначений Директор програми, створена робоча група по моніторингу, яка проводитиме засідання, щонайменше, два рази у рік. Реалізація стратегії розвитку туризму буде контролюватися, і результати діяльності будуть представлені у щорічному туристичному семінарі по

актуальних питаннях, організованим Міністерством праці й економіки. Планується коректувати окремі положення стратегії раз у чотири роки.

Наступною пропозицією є застосування сучасних напрямів стимулювання праці персоналу. Розглянемо Ієрархічну модель оцінювання корпоративного клімату ТОВ Готельний комплекс “Глобус”. Другий етап – визначення пріоритетів критеріїв та оцінювання кожної з альтернатив за критеріями з метою визначення найбільш вагомої. Для того, щоб це визначити, створюємо матрицю попарних порівнянь з огляду на критерії, важливих для покращення ефективності мотивації праці. З метою оцінювання того, чи є отриманий результат прийнятним, його необхідно порівняти із стандартним випадковим індексом (VI). Величини випадкового індексу для матриць порядків є від 2 до 10. Для нашої матриці порядок рівний 4, тому випадковий індекс приймаємо рівним 0,9. Маючи у результаті розрахунків індекс погодженості ІП та обравши з таблиці випадковий індекс VI для визначеного порядку матриці, обчислюється відношення погодженості (ВП). У випадку, коли ВП менше 0,1, то ступінь погодженості прийнято вважати задовільним. Іноді прийнятним ступенем погодженості можна вважати також діапазон від 0,1 до 0,3. Це зазвичай стосується тих проблем, для котрих прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. У протилежному випадку (коли $ВП > 0,3$), експерту необхідно переглянути власні висновки. З цією метою необхідно виявити позиції матриці суджень, котрі вносять найбільший внесок у величину ВП, та спробувати зменшити міру непогодженості за допомогою більш глибокого аналізування проблеми. Отже, ми розглянули основні напрями стимулювання роботи працівників готельного підприємства і визначили, що найпріоритетнішим напрямом мотивування праці у даному випадку є заробітна плата.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). (дата звернення: 20.03.2022).
2. Закон України “Про туризм” від 05.09.95 р. Відомості Верховної Ради. 1995. №31. С. 241-254.
3. Національний стандарт України: послуги туристичні. Класифікація готелів. Гостиничный и ресторанный бизнес. 2003. № 4. С. 84-98.
4. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України. 2012, вип. 14, т. 2. С. 81-86.
5. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2012. №5 Т. 4. С. 70-72.
6. Білан М. О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. Всё о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm. (дата звернення: 20.03.2022).
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монограф. К.: КПІ, 2010. 384 с.
8. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підруч. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
9. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 285с.
10. Виноградова О. О., Марченко О. І. Управління конкурентними рекламними можливостями підприємства. Вісник ВПІ. 2012. №3. С.42-48.
11. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження: підруч.; ред. А. В. Войчак; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. К.: КНЕУ, 2012. 408 с.

12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с.

13. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.

14. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111-118.

15. Гармідер Л. Д., Філатова С.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. бакалавра з напрямку підготов. “Управління персоналом і економіка праці”. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Д.: Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля, 2015. 638 с.

16. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Збірник наукових праць ХДУХТ “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 2008. Випуск 2(8), частина 2. С. 215-219.

17. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв’язок категорій // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.

18. Дріневський, Н.П. До концепції розвитку санаторно-курортної справи в Україні [Текст] / Н.П. Дріневський. Медична реабілітація, курортологія і фізіотерапія. 2002. №3(31). С.39-42.

19. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки / О. П. Єлець, І. О. Гармаш // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 418-422.

20. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посіб.] / Н.І. Єсінова. К.: Кондор, 2004. 432 с.

21. Зубков А.А., Чібісов СІ. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 1985. 272 с.

22. Іванова І. В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, нац. торг. – екон. ун-т, 2008. 247 с.

23. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. Щорічн. наук. праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230 – 242.

24. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції “Індустрія гостинності в країнах Європи”. 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

25. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник / Галина Круль. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К.: Центр учбової літератури, 2011. 367 с.

26. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

27. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2008. 248 с.

28. Мальська М. П., Пандяк М. Я. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч.; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.

29. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 272 с.

30. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. Вип. 9(1). 125-129 с

31. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. К.: Ліра. К, 2005. 520 с.

32. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348 с.

33. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій/ Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_2

34. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 150 с.
35. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
37. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.
38. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.
39. Романенко О. О., Яворська О. Г. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 5-9.
40. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навчальний посібник / під ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 442 с.
41. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.