

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

Виконав: студент 2 курсу, групи МТЕ-411м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа
ПОДЛЕСНА А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник ЦВІЛИЙ С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент МИХАЙЛИК Д.П.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«___» _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ПОДЛЕСНОЇ Анастасії Юріївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Формування системи мотивації персоналу готелю
керівник роботи (проекту) ЦВІЛИЙ С.М., к.е.н., доц. ,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 вересня 2022 року № 286
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 16.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства сфери послуг.
 - 2) Дослідження управління мотивацією персоналу готелю «Фаворит».
 - 3) Формування системи мотивації персоналу вітчизняного готелю.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи складає: 22 таблиці і 19 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	11.10.2022
2	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	25.10.2022
3	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	08.11.2022
Нормоконтроль	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	18.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	21.11.2022	виконано
11	Перевірка роботи керівником	23.11.2022	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	25.11.2022	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	28.11-05.12.2022	виконано
14	Подання роботи на кафедру	16.12.2022	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	19-23.12. 2022	виконано

Студент

_____ (підпис)

Анастасія ПОДЛІСНА
_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Сергій ЦВІЛИЙ
_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Післявоєнна економіка, створюючи передумови підвищення мотивації праці в готелях, може їх забезпечити в умовах ринку. Шлях до ефективного управління людиною лежить в розумінні мотиваційних потреб. Тільки маючи повне уявлення про те, що спонукає до дії людину, які мотиви лежать в основі діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів її управління. Мотивація є складовим елементом та однією з функцій управління в готелі. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивуючих факторів до праці слід впливати на розвиток її потреб особистого характеру і сприяти розкриттю творчих здібностей. А це можливо завдяки побудові з потреб й ефективно підібраних стимулів цілісної системи.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження елементів системи мотивації персоналу готелю щодо розробки управлінських рішень.

Виходячи з основної мети, доцільно поставити і виконати **задачі**:

- розглянути теоретичні аспекти системи мотивації персоналу компанії сфери послуг на основі сучасного вітчизняного та міжнародного досвіду;
- провести дослідження практики управління мотивацією персоналу готелю «Фаворит» в контексті організаційно-економічної специфіки бізнесу;
- розробити комплекс управлінських заходів щодо формування системи мотивації персоналу готельного підприємства.

Об'єктом є процес мотивації персоналу в закладі готельної індустрії.

Предметом є система мотивації праці персоналу готелю.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності системи оплати праці.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління мотивацією персоналу готельного підприємства, що ґрунтується на розробці управлінських заходів з формування системи мотивації персоналу готелю.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ТОВ «Фаворит» щодо впровадження: шляхів розробки системи мотивації і оплати праці персоналу готелю за напрямками: оплата праці; додаткові пільги; надбавки й доплати; реструктуризація, реорганізація праці; поінформованість персоналу; кар'єра; організаційна культура; сервіс-центр зі збільшення прибутку; цільової управлінської моделі формування системи мотивації праці персоналу; системи мотивації персоналу, впровадження якої повинно надати соціальний ефект за напрямками нематеріальної мотивації (довідка 18.11.22-314 від 18.11.2022 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на підприємствах сфери гостинності. Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» здобувачам вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» освітнього ступеня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на двох Всеукраїнських і одній Міжнародній науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (96 найменувань) та додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 114

сторінок комп'ютерного тексту (4,75 авт. арк.), основний зміст викладено на 100 сторінках (4,17 авт. арк.). Робота містить 22 таблиці та 19 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Подлєсна А.Ю. Формування системи мотивації персоналу готелю.
– Кваліфікаційна дипломна робота.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства сфери послуг; проведено дослідження управління мотивацією персоналу готелю «Фаворит»; розроблено управлінські рішення з формування системи мотивації персоналу готелю. Новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень з розвитку управління мотивацією персоналу готелю. Розроблено управлінські заходи щодо формування системи мотивації персоналу готелю.

Ключові слова: готель, винагорода, сфера обслуговування, соціальний стимул, система мотивації, оплата праці, персонал, управлінське рішення.

ANNOTATION

Podliesna A.Yu. Formation of the Hotel Staff Motivation System. – Qualifying work.

The thesis examines the theoretical aspects of the system of motivation of personnel in the service sector; Conducted a study of the management of the motivation of the staff of the "Favorit" hotel; management solutions for the formation of the hotel staff motivation system were developed. The novelty of the research results lies in the improvement of the set of theoretical and methodological provisions for the development of management of motivation of the hotel staff. Management measures for the formation of the hotel staff motivation system have been developed.

Keywords: hotel, reward, service area, social incentive, motivation system, remuneration, staff, management decision.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АУП – адміністративно-управлінський персонал

ВВП – валовий внутрішній продукт

ДП – державне підприємство

ДК – дочірня компанія

ЄС – Європейський Союз

ЗАТ – закрите акціонерне товариство

КП – конкурентоспроможний потенціал

ЗУЯ – загальне управління якістю

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

КІПСТ – комплекс історико-пізнавального та спортивного туризму

МСП – малі та середні підприємства

НТП – науково-технічний прогрес

НУ – Національний університет

ОРП – оптимізація ринкової пропозиції

ПВВ – продукція власного виробництва

ПДВ – податок на додану вартість

ПП – приватне підприємства

ППА – перспективний продуктовий асортимент

РК – ресторанний комплекс

СМО – система масового обслуговування

СУ – система управління

т/о – технологічне обслуговування

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЮНВТО – Всесвітня туристська організація

COVID-19 – коронавірусна інфекція

PR – робота з громадськістю

EUR – євро

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	13
1.1. Система мотивації персоналу: сутність та принципи формування.....	13
1.2. Управління персоналом готельного підприємства за допомогою мотиваційної складової.....	20
1.3. Критерії та методи оцінки ефективності мотивації праці персоналу готельних підприємств.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ФАВОРИТ».....	39
2.1. Організаційно-управлінська характеристика готелю «Фаворит».....	39
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Фаворит».....	45
2.3. Практика управління мотивацією персоналу в готелі «Фаворит».....	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ.....	67
3.1. Концепція ефективної системи мотивації для готелю «Фаворит».....	67
3.2. Цільова управлінська модель формування системи мотивації персоналу готелю.....	77
3.3. Розробка комплексу управлінських заходів щодо формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит».....	86
ВИСНОВКИ.....	97
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	101
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. Певні зміни у політичній, економічній, соціальних сферах діяльності людини, що відбуваються в Україні, у післявоєнному відновленні бізнесу спрямовані на встановлення нової економічної системи, що ґрунтується на ринкових демократичних відносинах. У ринковій системі господарювання організаціям доводиться просувати бізнес у конкурентному середовищі, знаходити та розширювати сегмент на ринку товарів та послуг, освоювати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Доцільним є щоденне збільшення вкладу кожного працівника у досягнення цілей організації, а одним із завдань суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів й інструментів, які забезпечують активізацію людського фактора.

Післявоєнна економіка, створюючи передумови підвищення мотивації праці, автоматично може їх забезпечити тільки в умовах ринку. Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння мотиваційних установок та потреб. Тільки маючи повне уявлення про те, що спонукає до дії людину, які мотиви лежать в основі діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів її управління. Використання ефективних способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є однією з найважливіших і актуальних функцій сучасного менеджменту у сфері гостинності.

Вивченню проблем теорії та практики організації ефективної праці в готелі приділяється багато уваги у працях вітчизняних науковців, а саме: С. Байлик, М. Бойко, М. Гакова, Г. Круль, Н. Кузнецова, Л. Нечаюк, Н. Телеш й ін. Тенденції управління формуванням та впровадженням системи мотивації персоналу готелю вивчали такі вчені, як: Ю. Андрійчук, О. Баксалова, В. Гриньова, О. Гуцан, С. Занюк, І. Мушків Т. Томалія й ін. Проте низка питань, пов'язаних з організаційно-економічним і управлінським забезпеченням системи мотивації праці в готелях дотепер залишається невирішеною, що негативно впливає на перспективи розвитку й задоволення потреб персоналу.

Проблема спонукання людини до продуктивної праці абсолютно нова і досить актуальна. Протягом багатьох століть вона хвилювала найкращі уми людства і це не випадково. За допомогою праці створюється матеріальна та духовна культура готельного закладу. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Дані сили можуть мати як зовнішнє, і внутрішнє походження і змушувати людини свідомо чи несвідомо робити вчинки: особисті та професійні.

Мотивація є складовим елементом управління, однією з основних функцій управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивуючих факторів до праці слід впливати на розвиток її потреб особистого характеру і сприяти розкриттю творчих здібностей. А це можливо завдяки побудові з потреб й ефективно підібраних стимулів цілісної системи.

Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики, їх високу теоретичну, практичну цінність, існує потреба у комплексному аналізі теоретико-прикладних засад управління процесом мотивації праці персоналу готельних компаній, саме тому даний напрямок магістерського дослідження є своєчасним. Логічним є вдосконалення принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій з ефективного функціонування системи мотивації персоналу вітчизняної готельної компанії.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів системи мотивації персоналу компаній сфери гостинності займається багато науковців, вчених та практиків; серед яких значну активність проявляють дослідники кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Журавльова, В. Зайцева, Н. Зацепіна, Т. Каптюх, О. Корнієнко, Т. Кукліна, Д. Мамотенко, В. Прусс, Т. Шелеметьєва й інші.

Взагалі, зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення новітніх механізмів впровадження інструментарію мотивації персоналу в систему управління готелю із урахуванням специфіки

та особливостей ведення бізнесу; післявоєнного стану ринку праці. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження елементів системи мотивації персоналу готелю щодо розробки управлінських рішень.

Виходячи з основної мети, доцільно поставити і виконати задачі:

- розглянути теоретичні аспекти системи мотивації персоналу компанії сфери послуг на основі сучасного вітчизняного та міжнародного досвіду;
- провести дослідження практики управління мотивацією персоналу готелю «Фаворит» в контексті організаційно-економічної специфіки бізнесу;
- розробити комплекс управлінських заходів щодо формування системи мотивації персоналу готельного підприємства.

Об'єктом є процес мотивації персоналу в закладі готельної індустрії.

Предметом є система мотивації праці персоналу готелю.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності системи оплати праці.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління

мотивацією персоналу готельного підприємства, що ґрунтується на розробці управлінських заходів з формування системи мотивації персоналу готелю.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ТОВ «Фаворит» щодо впровадження: шляхів розробки системи мотивації і оплати праці персоналу готелю за напрямками: оплата праці; додаткові пільги; надбавки й доплати; реструктуризація, реорганізація праці; поінформованість персоналу; кар'єра; організаційна культура; сервіс-центр зі збільшення прибутку; цільової управлінської моделі формування системи мотивації праці персоналу; системи мотивації персоналу, впровадження якої повинно надати соціальний ефект за напрямками нематеріальної мотивації (довідка 18.11.22-314 від 18.11.2022 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на підприємствах сфери гостинності. Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» здобувачам вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» освітнього ступеня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на двох Всеукраїнських: «Особливості розвитку цифрової економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів» (м. Трускавець, 20 жовтня 2022 р.) [92], «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах конституційних змін» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.) [93] і одній Міжнародній «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.) [94] конференціях, та за результатами участі опубліковані тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (96 найменувань) та додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 114 сторінок комп'ютерного тексту (4,75 авт. арк.), основний зміст викладено на 100 сторінках (4,17 авт. арк.). Робота містить 22 таблиці та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Система мотивації персоналу: сутність та принципи формування

Існуючі зміни у політичній, економічній і соціальних сферах діяльності людини, що відбуваються в Україні, у післявоєнному відновленні бізнесу спрямовані на встановлення нової економічної системи, що ґрунтується на ринкових демократичних відносинах. У ринковій системі господарювання організаціям доводиться реалізовувати свою діяльність у конкурентному середовищі, знаходити та розширювати сегмент на ринку товарів та послуг, освоювати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Доцільним є щоденне збільшення вкладу кожного працівника у досягнення цілей організації, а одним із завдань суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, які забезпечують активізацію людського фактора [70, с. 150].

Післявоєнна економіка, створюючи передумови підвищення мотивації праці, автоматично може їх забезпечити тільки в умовах ринку. Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння мотиваційних установок та потреб. Тільки маючи повне уявлення про те, що спонукає до дії людину, які мотиви лежать в основі діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів її управління [80, с. 102]. Отже, використання ефективних способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є однією з найважливіших і актуальних функцій сучасного менеджменту.

Проблема спонукання людини до продуктивної праці абсолютно нова і досить актуальна. Протягом багатьох століть вона хвилювала найкращі уми людства і це не випадково. За допомогою праці створюється матеріальна та духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії Д. Уокер: «Земля – мати багатства, а праця – батько його» [69]. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину

до виконання певних дій [64]. Ці сили можуть мати як зовнішнє, і внутрішнє походження і змушувати людини свідомо чи несвідомо робити вчинки.

Гуцан О.М. зазначав, що мотивація (від франц. «motif» – спонукальна причина, привід будь-яких дій) – усвідомлена і цілеспрямована активізація ресурсів для досягнення мети [14, с. 27]. Як говорить А. Колот, мотивація – це не тільки використання в управлінні мотивів, які спонукають людину до активності й збільшення продуктивності праці, а й формування цих мотивів у процесі дій людини, закріплення їх як постійного домінанта [23, с. 209].

Мотивація є складовим елементом управління, однією з основних функцій управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивуючих факторів до праці слід впливати на розвиток її потреб особистого характеру і сприяти розкриттю творчих здібностей. А це можливо завдяки побудові з потреб й ефективно підібраних стимулів цілісної системи.

Коваленко Л. у науковій статті «Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства» визначає систему, як об'єктивну єдність закономірно пов'язаних один з одним розрізнених об'єктів, явищ та відомостей [22, с. 324]. Скибінський С. визначив, що система – це безліч взаємопов'язаних об'єктів і ресурсів, організованих процесом системогенезу, підпорядкованих єдиній меті і які протиставляються середовищу [57, с. 322].

Проте, найповніше визначення поняття дає А. Андрійчук у науковій статті «Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі»: «система – це об'єднання окремих самостійних елементів, кожна з яких обов'язково має хоча б одну властивість, що забезпечує досягнення мети системи. Інакше висловлюючись, система припускає лише таке об'єднання цих частин у ціле, що забезпечує її існування завдяки здатності елементів досягати мети. Вчений підкреслює, що недіючих систем не існує [1].

Рябоконь В. у своїй роботі «Адаптація системи мотивації праці до умов ринку» пише, що система існує як деяке цілісне утворення, коли потужність суттєвих зв'язків між елементами системи на інтервалі часу, не рівному

нулю, більша, ніж потужність зв'язків елементів з зовнішнім середовищем. Однак, у загальному випадку при оцінці потужності інформаційних зв'язків необхідно враховувати якісні характеристики інформації, що передається по комунікаційним каналам (цінність, корисність, достовірність) [54, с. 11].

Томаля Т. у науковій статті «Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу» зазначає, що кожна система має структурні елементи, а саме: вхід у систему, процес обробки у межах системи, вихід із системи та зворотний зв'язок [68, с. 272-273]. Тобто, наочно найпростіша система представлена на рисунку 1.1.

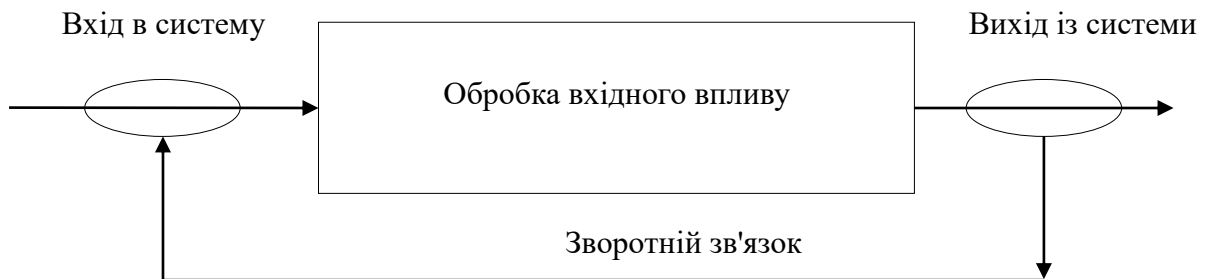


Рис. 1.1 – Схема найпростішої системи [68, с. 272]

Розглядаючи систему мотиваційного процесу (див. рис. 1.2), слід зазначити, що у цьому разі на вході до системи будуть потреби персоналу, але в виході – ступінь їх задоволення. Таким чином, система мотивації має бути побудована таким чином, щоб мотивація персоналу до гарної праці була максимальною, а витрати на підтримку системи – мінімальними [50].

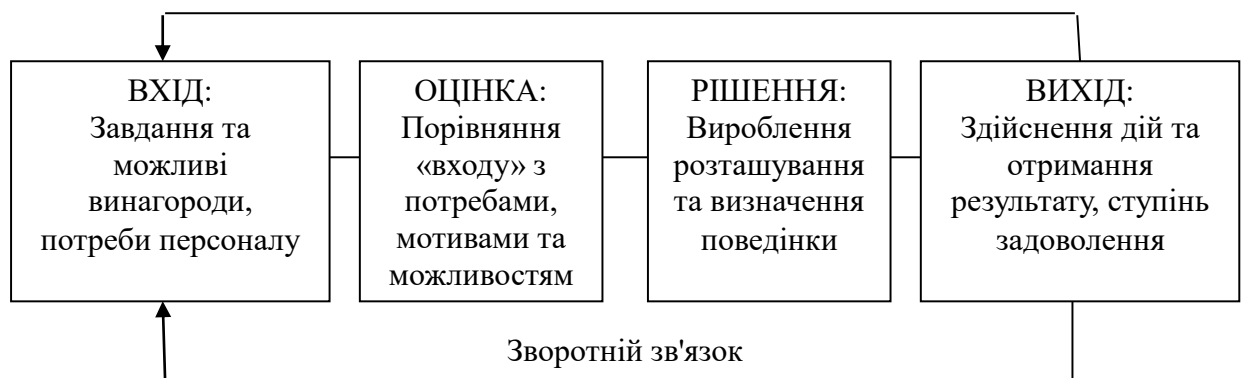


Рис. 1.2 – Загальна схема мотиваційного процесу [50, с. 150]

Виходячи з рисунку 1.2, зауважено, що загальна концепція мотивації зводиться до наступного: будь-яка людина, усвідомивши поставлені завдання та можливу винагороду за їх вирішення, співвідносить цю інформацію зі своїми первинними та вторинними потребами, мотиваційною структурою та можливостями, налаштовує себе на певну поведінку та здійснює можливі дії, що призводять до певного результату. Далі здійснюється зворотний зв'язок із кінцевим результатом та осмисленням першочергових завдань та винагород.

Досягнення високого рівня ефективності дій персоналу у при наданні послуг забезпечується за допомогою розробки та прийняття способів і систем мотивації праці [75]. Мотивація праці визначається з урахуванням виявлення потреб працівників. Базовими методами мотивації праці є побудова систем оплати праці та методи диференціації оплати. Мотивацією називають сукупність явищ у навколишньому середовищі, що спонукають його до певної доцільної діяльності [5; 26; 71]. Мотивація проявляється у виникненні у працівника бажань, спонукань, прагнень до досягнення певних цілей чи здійснення певної діяльності. Мотивація працівника впливає з його потреб.

Баксалова О. у своїй статті «Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві» стверджує, що потреби знаходять своє вираження у найбільш загальних цілях, які ставить собі людина. Як виробник чи учасник виробничого процесу, у якому створюється продукт, споживач продукту є носієм певних потреб. Задоволення потреб виробника та покупця товару у сфері сервісу є взаємозалежними результатами. З цієї причини задоволення потреб працівника, який надає послуги покупцю, має бути поставлене у залежність від задоволення потреб покупця (споживача) цих послуг [27].

Мізюк Б. виділяв такі стадії створення мотиваційної системи. Першою і, ймовірно, найважливішою стадією виступає виявлення певної потреби чи деякої сукупності потреб. Друга стадія мотивування є процес визначення способів задоволення потреб. І тому потрібно визначення цілей, досягнення яких могло би забезпечити задоволення відповідних потреб. Здійснюється планування необхідних дій, вкладених у досягнення встановлених цілей [35].

Третьою стадією є здійснення конкретних дій щодо реалізації розроблених планів. Четверта стадія передбачає реалізацію цих планів та досягнення поставленої мети. П'ята стадія полягає у задоволенні потреб. Шостий, завершальний етап побудови системи мотивації називається «Фаза контролю». Ця функція представлена аналізом ефективності системи мотивації. І тому здійснюється оцінка результативних показників персоналу. У разі незадовільного результату здійснюється перегляд системи мотивації.

Оскільки потреби після задоволення протягом певного часу виникають знову в колишньому або зміненому вигляді, то сам процес мотивування та задоволення потреб відновлюється. Тобто, процес мотивування є замкнутим, циклічним, що включає повторювані фази – стадії. Наочно дане положення перетворено у схему, яка представлена на рисунку 1.3.

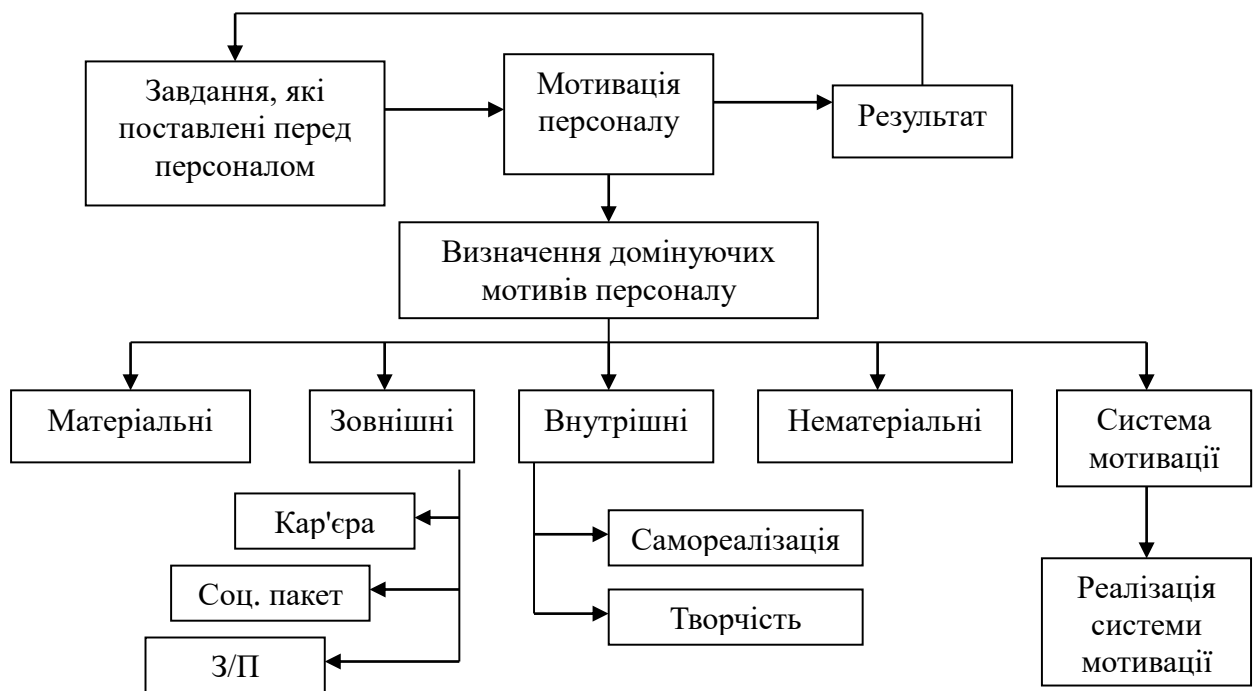


Рис. 1.3 – Схема проектування системи мотивації [35, с. 225]

Представлений рисунок 1.3 наочно ілюструє факт, що при створенні системи мотивації необхідно враховувати індивідуальні особливості всіх членів трудового колективу підприємства для досягнення ефекту синергії.

Як стверджує Смирнов І., сфера сервісу має ряд характерних рис, на які слід звернути увагу при створенні системи мотивації [59, с. 114]:

- по-перше, диференційовані канали збуту в компанії сфери послуг дають можливість запровадити відрядну (відсоткову) винагороду. Цей вид оплати праці стимулюватиме працівника до максимізації обсягу реалізацій;
- по-друге, сфера послуг передбачає прямий контакт із споживачем. Це означає, що працівник повинен мати певні навички спілкування. Організація різних семінарів, тренінгів за рахунок підприємства благотворно впливатиме на самооцінку працівника і буде ще одним фактором мотивації працівника;
- по-третє, у системі мотивації працівників сфери обслуговування (готельно-ресторанний бізнес) існує поняття – ознайомлювальні путівки, які не лише приносять користь підприємству, оскільки вони підвищують рівень професіоналізму працівника, але також є мотиваційним інструментом.

Мотивація є суто індивідуальним інструментом для кожної людини і все залежить від сукупності обставин на даний момент при прийнятті певних рішень. Найпростіша модель мотивації представлена на рисунку 1.4.

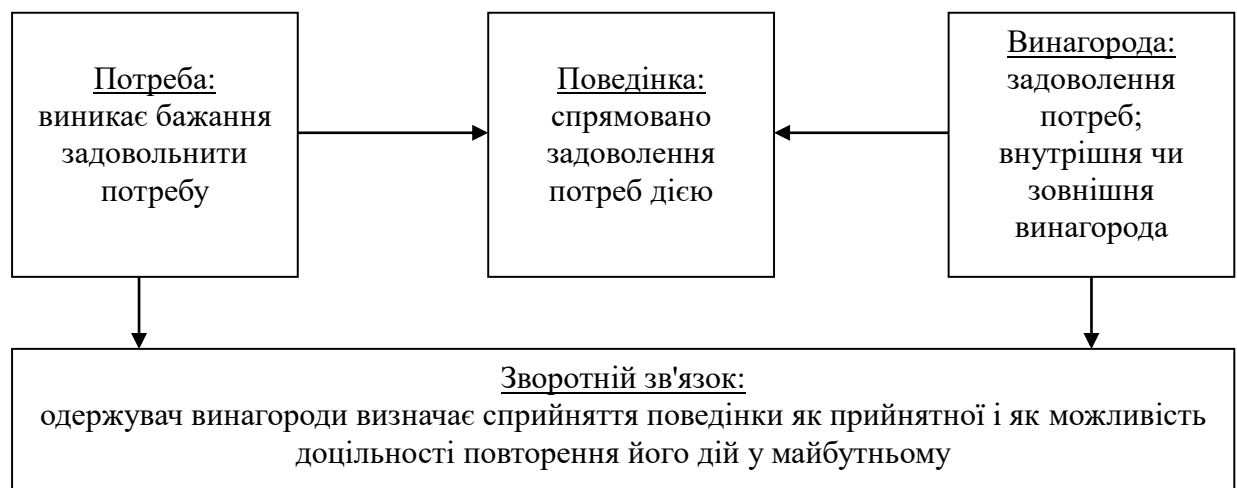


Рис. 1.4 – Проста модель мотивації [89, с. 16]

Так, у кожного з нас існують основні (базові) потреби (відповідно до піраміди потреб А. Маслоу): потреба в їжі, у досягненнях, у доході, що викликають внутрішню напругу, спрямовану на задоволення прагнень

поведінки. Залежно від цього, наскільки успішним виявляється поведінка, людина отримує певну винагороду, тобто задовольняє потребу [56, с. 12].

З рисунку 1.4 випливає, що значення мотивації визначається тим, що спираючись на неї, менеджер має можливість домогтися від підлеглих відповідної цілям компанії поведінки. Управління персоналом за допомогою осмислення потреб людини в теоретичному плані, а також практичне застосування мотиваційної складової та її положень дозволять керівництву домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до продуктивної праці. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина отримує у процесі здійснення певної своєї дії, а зовнішня – це вигоди, що надаються індивідууму іншими людьми (або його керівником) [9; 19; 63].

Відповідно до думки Страшинської Л., модель мотивації представляє собою у цілісному вигляді набір принципів, методів і чинників, які дуже тісно взаємопов'язаних між собою і які створюють передумови спонукання працівників підприємства до високопродуктивної праці кожного окремого працівника і підприємства. У процесі ефективної трудової діяльності за вірно розробленої мотиваційної моделі працівник самореалізує внутрішні спонукання та задовольняє повністю чи частково свої потреби [62, с. 87].

Протягом багатьох років відбувається еволюційний розвиток людства. Сьогодні потреби різних людей змінюються, тому система мотивації повинна розвиватися для того, щоб повніше задовольняти потреби і забезпечувати високу продуктивність праці [76, с. 234]. Мотивація персоналу, як галузь науково-практичної діяльності потребує загальну методологію цієї діяльності й розробку конкретних методів, способів, механізмів, інструментів, з яких активізується трудова діяльність, досягається максимальне використання трудового потенціалу [81]. Складність як наукової обробки, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає у багатоплановості проблеми, її взаємозалежності й взаємозумовленості з безліччю інших наук та дисциплін. Чим вище стають інтелект людини та рівень її професійної підготовки, тим різноманітнішими є її потреби, інтереси та мотиваційні установки [61, с. 8].

Таким чином, мотивація працівників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки зумовлює поведінку. Орієнтація людей для досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва підприємства сфери обслуговування, а забезпечити її реалізацію можна лише використовуючи мотивацію. На нинішньому етапі розвитку для ефективної діяльності фірми сфери обслуговування потрібна бути розвинена система мотивації, у реалізації якої зацікавлені ініціативні і високоорганізовані люди, які прагнуть самореалізації особистості [8; 12; 28; 40; 52]. Співробітники, які усвідомлюють зміст і місію своєї діяльності та прагнуть досягти як своїх особистих, так і загальних цілей організації, можуть забезпечити отримання власних високих результатів, а також успіх підприємства, в цілому.

1.2. Управління персоналом готельного підприємства за допомогою мотиваційної складової

Визначальний чинник успішного функціонування певного готельного підприємства в індустрії гостинності – це, безсумнівно, цілеспрямована політика управління персоналом, оскільки персонал є основним ресурсом підприємства, а ефективне управління забезпечує конкурентоспроможність організації зазначеної галузі з низки найважливіших напрямів [65, з. 102].

У зв'язку з переходом багатьох малих та середніх підприємств до нових форм власності перед керівниками вищої та середньої ланки менеджменту виникають серйозні проблеми в галузі психології та організації управління, взагалі, та персоналом, зокрема [7, с. 21]. Основними причинами збоїв у роботі підприємства на початкових етапах існування, як правило, є: брак сировини, відсутність зв'язків з постачальниками, неконкурентоспроможна продукція або ціна, плинність кадрів. Проте, є ще одна істотна причина – психологічні бар'єри стають на шляху прогресивних перетворень у створенні, породжують плинність кадрів і хвору психологічну атмосферу у колективі, провокуючи виконання обов'язків з низькими показниками якості [48, с. 101].

За словами Муніна Г., визначення ресурсного потенціалу при якісному управлінні є одним із стратегічних пріоритетів формування підприємства. При цьому є неможливим визначення наукових підходів при аналізі проблем управління та розвитку сучасного підприємства без детального дослідження явищ: потреби, мотиви, сприйняття застосовуваних систем стимулювання, цінностей та сенсу, установки. Автор вважає, що виявлення закономірностей формування ефективної системи мотивації персоналу є важливим завданням не лише для теоретиків, а й значним економічним ресурсом для практиків, оскільки створення систем нормування та мотивації праці з урахуванням певних зв'язків дозволить підвищити ефективність діяльності [37, с. 90].

Баксалова О. у праці «Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві» зазначила, що основною метою управління персоналом на фірмі є забезпечення ефективної діяльності працівників в межах організації і формування кадрів як особистостей з високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям ділового партнерства, корпоративною та організаційною культурою, яка є для компанії важливою. Вирішальним базовим чинником результативності діяльності персоналу для готельного підприємства є їх мотивація [3, с. 194].

На етапі післявоєнного відновлення ринкових відносин механізм мотивації має стати центральною ланкою у системі управління персоналом в кожній готельній організації. Розуміння керівництвом того, що шлях до ефективного управління персоналом проходить через розуміння мотивів людини до трудової діяльності або мотивації, що є сукупністю внутрішніх та зовнішніх сил спонукання до здійснення певних дій, дозволить максимально ефективно спрямувати працівника до високопродуктивної праці.

Вчений Занюк С., розглянувши поняття мотивації у своєму навчально-методичному посібнику «Психологія мотивації», пише, що залежно від того, яку мету має мотивація, можна назвати два види мотивування (див. рис. 1.5).

При зовнішньому вигляді мотивування керівнику треба зазначити, які мотиви можуть спонукати працівника виконати роботу якісно й своєчасно.

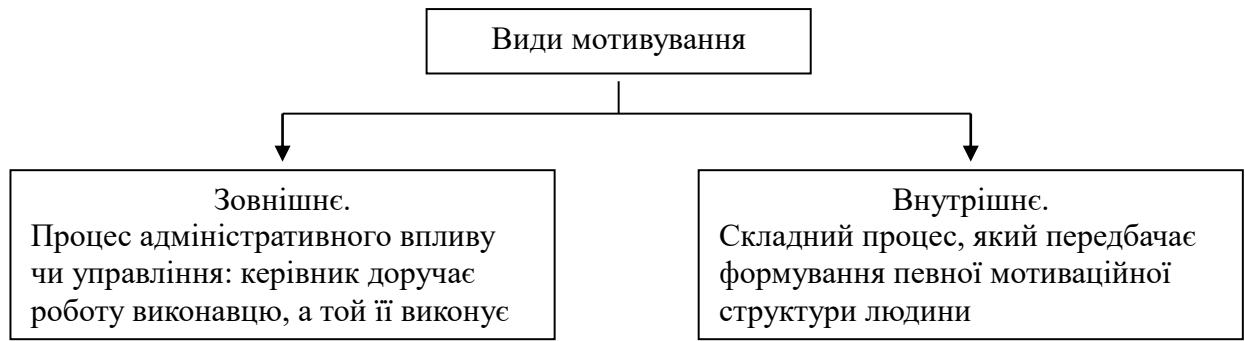


Рис. 1.5 – Види мотивування [17]

За такої логіки, це може бути як нормальна оплата роботи чи премія, так і проста похвала, інший вид морального заохочення. При внутрішньому мотивуванні слід визначити психологічний спосіб посилення бажаних якостей особистості працівника та ослаблення негативних чинників. Другий тип мотивації вимагає від менеджера великих зусиль, знань і здібностей. Внутрішня мотивація переважно визначається значимістю роботи. Якщо вона цікавить працівника, дозволяє реалізувати його природні здібності та схильності, це саме собою є найсильнішим мотивом до активної праці [73].

Таблиця 1.1 – Складові мотивації [13, с. 105]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
1) заробітна плата, як винагороду за результати роботи; 2) премії, додаткові виплати, бонуси за понаднормовий годинник роботи та перевиконання плану; 3) страхування – медичне та соціальне; 4) оплата курсів підвищення кваліфікації; вивчення іноземних мов; 5) оплачена відпустка або відраджень; 6) соціальний пакет.	1) встановлення чітких цілей як усього підприємства, так і кожного співробітника; 2) безпечне робоче місце; 3) впевненість та стабільність у роботі; 4) визнання заслуг та заохочення ініціативності персоналу; 5) колектив, як одна команда із загальною метою; 6) надання можливості кар'єрного зростання та навчання за рахунок підприємства; 7) сприятливий та здоровий морально-психологічний клімат у колективі; 8) творчі та навчальні відпустки; 9) захист вагітних жінок від дискримінації, надання відпустки для догляду за дитиною; 10) щомісячне проведення тренінгів для персоналу, менеджерів вищої та середньої ланки.

Розглядаючи мотиваційний аспект як основу управління персоналом готельного підприємства, необхідно зазначити, що основними складовими мотивування є матеріальне і нематеріальне стимулювання (див. табл. 1.1). Так, сучасна організація праці дає передумови збільшення професійної значущості нематеріальних стимулів до праці, про що свідчить таблиця 1.1.

В післявоєнних умовах організації вітчизняного готельного бізнесу при підвищеній увазі до соціалізації праці для людини, яку розглядають як частину персоналу підприємства, актуальним і більш прийнятним з умов організації праці є створення нематеріальних стимулів у роботі. Саме про це свідчить зарубіжний досвід роботи провідних організацій і корпорацій, які організують роботу з персоналом за допомогою застосування матеріальних нематеріальних стимулів до праці у пайовому співвідношенні 40:60 [77].

На думку Мушкіна І., система мотивації є сукупність методів мотивації. Теоретично виділяють чотири методи мотивації (див. рис. 1.6).

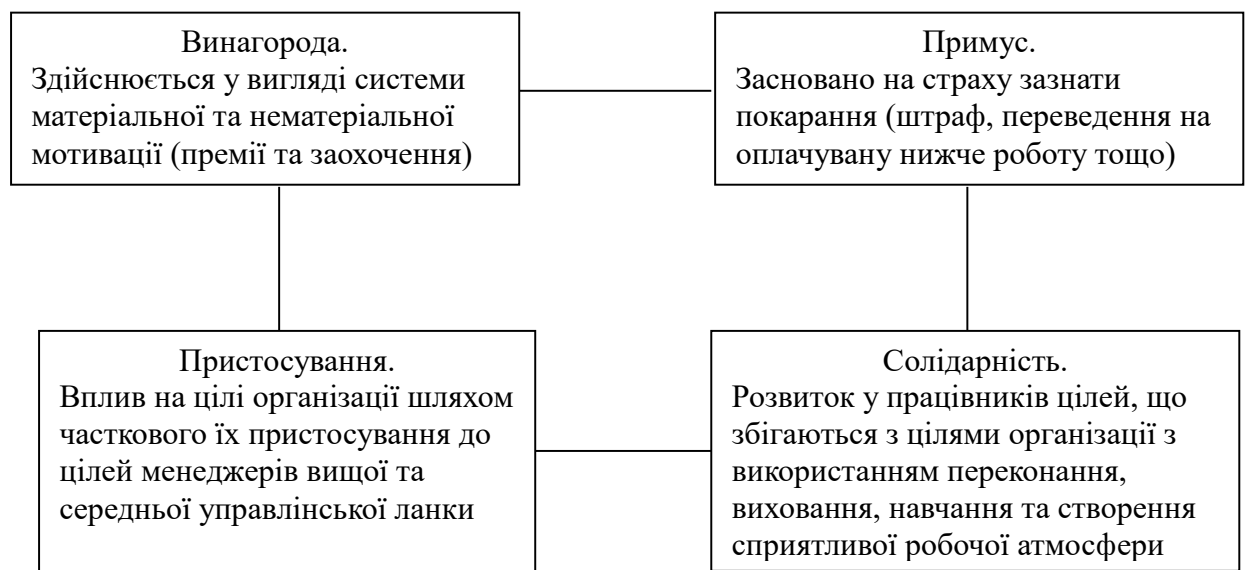


Рис. 1.6 – Методи мотивації [38, с. 45]

З точки зору самих працівників мотиваційна політика повинна містити в собі не тільки сприятливі та прийнятні умови праці, що дають задоволення від роботи, а й забезпечувати можливість просування професійними сходами,

соціальний захист, необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні і матеріально-фінансову винагороду персоналу, який працює на підприємстві.

Згідно добре відомої класифікацією людських потреб А. Маслоу, ми всі починаємо із задоволення наших основних потреб, а потім піднімаємося до рівня питань самореалізації. Ця робота дозволяє застосувати дані теоретичні аспекти до готельного підприємства та провести невеликий порівняльний аналіз, що допомагає визначити, яким чином можливо здійснити задоволення особистих потреб конкретної людини у процесі праці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ієрархія потреб стосовно підприємства [45, с. 94]

Задоволення у процесі соціального існування	Ієрархія потреб А. Маслоу	Задоволення у процесі трудової діяльності
Освіта, релігія, хобі, особистісне зростання	Потреби самореалізації	Можливості для навчання, просування, зростання та прояви творчих здібностей
Схвалення сім'ї, друзів, суспільства	Потреби у самоповазі	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, громадські групи	Потреби у спілкуванні	Робочі групи, колеги, клієнти, начальники
Відсутність війни, забруднення природного середовища, насильства	Потреби безпеки	Безпека праці, додаткові пільги, гарантії збереження робочого місця
Їжа, вода, сон, житло	Фізіологічні потреби	Тепло, повітря, одяг

Грунтуючись на даному теоретичному аналізі, можлива розробка функціональної і досить актуальної програми дій з персоналом підрозділу або менеджера з управління людськими ресурсами. Такого роду планування дозволить створити в готельному підприємстві сприятливу атмосферу роботи, сформувати колектив як команду, підвищити продуктивність праці, а також забезпечити повну внутрішню та зовнішню задоволеність персоналу займаною посадою та досягнення спільних цілей всього підприємства.

Вчені Крушельницька О. і Мельничук Д. у посібнику «Управління персоналом» вказали, що трудова діяльність персоналу в організації є цілеспрямованою та мотивованою. Поєднання особистих і суспільних цілей,

створення ефективної програми стимулювання і заохочення праці є науковою основою управління персоналом у всіх сучасних готельних організаціях, оскільки вибір і обґрунтування єдиної виробничої, технологічної чи економічної мети є першою функцією сучасного менеджменту, головним завданням персоналу на всіх рівнях управління організацією [21, с. 171].

На етапі мотивації праця є потужним дієвим інструментом впливу на ефективність діяльності всього персоналу і кожного працівника фірми. З її допомогою стає можливим стимулювання окремого працівника підприємства до якіснішої роботи, а також колективу до спільних дій. При цьому наявність факторів зниження мотивації праці, призводить до виникнення у системі управління персоналом такого негативного явища, як плінність кадрів.

Управління персоналом за допомогою мотиваційної складової має, з одного боку, стимулювати співробітників до ефективної роботи, з іншого – бути економічно виправданим. Байлик С. виділяє, що існує низка вимог, на які слід орієнтуватися при створенні системи стимулювання персоналу на підприємстві для того, щоб вона стала максимально ефективною, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися з урахуванням об'єктивної оцінки результатів його діяльності або праці;
- передбачення: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску працівника в результат діяльності колективу, досвіду, рівня кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна йти за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то, принаймні, у вигляді звіту (етапу бонусної програми) для наступної винагороди);
- значимість: винагорода має бути для співробітника значущою та максимально ефективно відповідати його потребам та побажанням;
- справедливість: правила визначення та розподілу винагороди мають бути зрозумілими кожному співробітнику готельного підприємства та бути справедливими, зокрема, з погляду самих співробітників [2, с. 198].

Як показує практичний досвід, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі та створює сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше відбивається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність будь-яких механізмів визначення винагороди за працю.

Для того, щоб система мотивації персоналу готельного підприємства дуже скоро дала відчутний і позитивний ефект, при створенні рекомендується послідовне виконання етапів, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи створення системи мотивації для підприємства [45, с. 97]

Етапи		
1. Формування структури персоналу підприємства (виділення однорідних груп) та визначення розміру постійної частини заробітної плати	2. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень підрозділів та окремих співробітників (Виділення ключових показників ефективної діяльності для розрахунку змінної частини зарплати)	3. Розробка механізмів стимулювання (Визначення правил розрахунку змінної частини винагороди співробітників, методів нематеріального та опосередковано-матеріального стимулювання)

Розглянуто, що необхідно зробити (зміст) на кожному з перелічених вище етапів формування системи мотивації персоналу готельної компанії. На першому етапі відбувається: 1) проведення аналізу діяльності на робочих місцях; 2) опис посадових обов'язків; 3) оцінка цінності робочих місць з певного переліку посадових обов'язків. В результаті коректного виконання цього етапу можна отримати: а) актуальні та наближені до «життя» посадові інструкції; б) інформаційну основу створення системи мотивації.

Другий етап зумовлений тим, що однією з основних цілей створення системи мотивації є орієнтація людей на максимально ефективно вирішення завдань компанії. Відповідно, систему стимулювання необхідно пов'язати з стратегічною метою готельного підприємства. Фактично відбувається формування прозорого для керівництва, працівників набору цілей, виконання яких слід відстежувати, та на основі розроблених показників кількісно та якісно вимірювати. Виконання цього етапу дає можливість: а) бачити, від

кого і наскільки залежить виконання поставленої мети; б) визначити кількісні та якісні показники діяльності співробітників, груп співробітників, відділів, підприємства, загалом; в) налагодити систему планування, зробити її гнучкою та керованою; г) оцінювати, чому і за рахунок яких факторів відбулися ті чи інші відхилення від плану. Досягнення третього етапу можливе за рахунок створення змінної частини винагороди, яка виплачується робітникам і залежить від якості виконання ними роботи [86].

Протягом останніх сорока років мотивація персоналу зазнала суттєвих змін. Перевагу отримали соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними. Метою управління стало спонукання персоналу до розвитку своїх здібностей, більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що успішний керівник має не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати біля себе групу однодумців – команду [29; 36; 87].

За цієї логіки, констатовано, що мотивація є однією із провідних функцій управління, оскільки досягнення основних цілей залежить від злагодженості у роботі людей. Кожен керівник повинен намагатися переконати персонал працювати краще, створити в них внутрішню мотивацію до активної праці, підтримувати зацікавленість у праці, заохочувати ініціативність [67, с. 158]. Тобто, знаючи про мотивацію своїх працівників, можна чітко спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва, а також з'являється можливість вивчити та зрозуміти, чому саме так, а не інакше діє людина за певних обставин.

Так, саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні персоналом і викликає особливий інтерес у керівництва, оскільки мотивація – це динамічний процес, який стимулює і підтримує відповідним і належним чином поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукаючих мотивів, здатних впливати на поведінку людей, сукупність психологічних аспектів, що стимулюють поведінку та активність людини. З іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності у досягненні цілей.

1.3. Критерії та методи оцінки ефективності мотивації праці персоналу готельних підприємств

На етапі післявоєнного відновлення ринкових відносин в Україні основними факторами конкурентоспроможності готельних компаній мають стати: 1) забезпеченість висококваліфікованою робочою силою; 2) ступінь мотивації; 3) організаційні структури; 4) форми роботи. Дані фактори будуть визначати ефективність використання персоналу. Поведінка керівника і спосіб управління визначають мотивацію та досягнення його підлеглих [74].

Відповідно до висловлювання М. Мескона, «мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності задля досягнення цілей організації» [41]. Для того, щоб діюча система мотивації відповідала критеріям діяльності підприємства і задовольняла матеріальні й нематеріальні потреби персоналу у високопродуктивній роботі, вона має бути ефективною та функціональною. Поняття ефективності пов'язане із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко піддається виміру. Слово «ефективність» означає результативність, дієвість, продуктивність. Ефективність має будь-яку взаємодію, що має який-небудь результат, тому ефект можна розглядати, як абсолютну властивість взаємодії або процесу, що надає результат [79].

В економічній теорії ефективність визначається як функція досягнутих результатів та витрачених на це ресурсів. При цьому, з погляду математики, її можна розглядати за формулою (1.1) як вектор, який відповідає напрямку здійснюваної зміни (позитивне значення – покращення, а негативне значення – погіршення), а його значення – величині отриманого від нього результату (ефекту).

$$E = f(S, P_d), \quad (1.1)$$

де E – економічна ефективність; P_d – функція досягнутих результатів; S – витрачені на це ресурси [20, с. 218].

Ефективність характеризується, як результативність діяльності, а також як її економічність, тобто досягнення певного результату із мінімальними витратами. Звідси випливає, що в оцінці системи управління, як такої, можна використовувати такі показники, як продуктивність праці та економічність самої системи [20, с. 221]. Саме тому існує такий показник, як економічна ефективність від запланованих заходів, який розраховується за формулою:

$$Ee = \Pi * \%, \quad (1.2)$$

Ee – економічний ефект, тис. грн.; Π – середньорічний прибуток готельного підприємства за досліджуваний період; % – відсоток від реалізації запланованих заходів [20, с. 229].

Найчастіше з метою оцінки ефективності виробництва комплексного готельного продукту застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивність праці персоналу (Π_t):

$$\Pi_t = O_n / T, \quad (1.3)$$

де O_n – обсяг виробленої продукції відноситься до вартості наданих послуг протягом певного календарного періоду (грн.); T – Витрати праці (чол.-ч, чол.-дн., Середня спискова чисельність працівників) [20, с. 231].

Виявити та проаналізувати ефективність управління персоналом можна і за напрямками процесу через: 1) ефективність обраної фірмою кадрової політики; 2) підготовки та перепідготовки кадрів; 3) підвищення кваліфікації; 4) ефективність робіт, спрямованих на скорочення термінів адаптації кадрів, тощо. Джерелом ефекту у всіх цих підходах є економія коштів на досягнення поставленої мети. Наголошено, що цільове завдання управління персоналом, а саме впровадження ефективної системи мотивації – досягнення стану

трудового потенціалу, що забезпечив би певний економічний й соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу. Шляхи вирішення цього завдання різноманітні і по-різному ефективні, але правильно обраний шлях забезпечить економію коштів підприємства, і навіть досягнення соціального ефекту, тобто мету буде досягнуто за менших витрат [24, с. 17].

Біліченко О. у статті «Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності» зазначає, що ефективна мотивація – це найбільш результативний та дієвий процес спонукання з сформованих та існуючих систем мотивації діяльності персоналу при досягненні цілей організації [4, с. 120].

Значне місце у мотивації персоналу готельних підприємств щодо збільшення результативності його функціонування займає оцінка. Такий підхід дозволяє ознайомити працівників з оцінкою виконаних ними функцій, а з боку керівництва – можливість професійного зростання, просування по службі. Результати оцінки здатні спонукати керівництво здійснювати заходи щодо підвищення ділової та професійної активності працівників [47, с. 12].

Аналіз наукової літератури показав, що єдиного підходу до тлумачення поняття оцінки персоналу немає. Множинність визначень, що мають місце в сучасній літературі, більшою мірою пояснюється специфічністю форм прояву та змісту оцінки залежно від цілей і завдань її проведення. Логічною є позицію авторів, які вважають, що з розуміння внутрішньої сутності оцінки, її застосування слід розрізняти оцінку як функцію й як результат [11; 49; 66].

Круль Г. надав структуру ефективної системи оцінки результативності праці працівників готельного підприємства: 1) встановлення стандартів результативності праці для кожного робочого місця та критеріїв її оцінки; 2) вироблення політики проведення оцінок результативності праці; 3) покладання обов'язки особам, які проводять оцінку, збір та оцінку даних про результативність праці; 4) обговорення оцінки із працівником; 5) прийняття рішення та документування оцінки [25, с. 136]. Ділова оцінка персоналу, що розглядається як невід'ємний елемент мотиваційного процесу в діяльності з управління персоналом, має три основні цілі, які представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Цілі ділової оцінки персоналу [18, с. 94]

Головні цілі		
1. Адміністративна	2. Інформаційна	3. Мотиваційна
підвищення по службі, пониження, перевод, припинення трудового договору. У цьому випадку ділова оцінка працівника проводиться до ухвалення адміністративних рішень.	внаслідок оцінки з'являється можливість інформувати працівників про відносний рівень їхньої роботи. У результаті працівник дізнається свої сильні та слабкі сторони.	результат ділової оцінки, який є важливим засобом мотивації поведінки людей. Визначивши «сильних» працівників, їх можна об'єктивно винагородити за працю.

Оцінка діяльності персоналу, її зміст, цілі та завдання кожним автором розглядаються критично та різноманітно, виходячи з відповідної специфіки, характеристик, критеріїв, методології, цілей, що переслідуються оцінкою. Так, Гакова М. виділяє наступні методи оцінки діяльності персоналу, згрупувавши їх за основними категоріями, представленими в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи оцінки діяльності персоналу [10, с. 132]

Назва методу	Характеристика
Графічна шкала оцінювання	Найбільш простий метод оцінки такий, як шкала оцінювання. Вона відображає характеристики (кількісні та якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного).
Метод альтернативного ранжування	Особливо популярний. Спочатку виписуються всі підлеглі, яких необхідно оцінити, потім позначають найкращого та найгіршого працівника за вимірними характеристиками. Далі вибирається наступний найкращий та найгірший до того моменту, доки всі не будуть проранжовані таким чином.
Метод попарного порівняння	Найбільш ефективний в оцінці. За кожною характеристикою (кількість виконаної роботи, її якість тощо) співробітник порівнюється з іншими працюючими в парі.
Метод примусового розподілу	Насправді метод означає виписку прізвищ кожного працівника на окремій індексній картці. Потім кожній оцінюваній характеристиці (якість роботи, творчість тощо) необхідно помістити картку в одну з відповідних категорій виконання обов'язків.
Метод управління за цілями	Полягає у постановці специфічно вимірюваних цілей кожному із працівників і періодичне обговорення прогресу при досягненні визначених цілей.
Оцінювальне інтерв'ю	Один із найкращих методів, дає можливість зміцнити та розвинути взаємини керівництва з персоналом.

Розглянуті у таблиці 1.5 методи, з першого погляду, недостатньо повно відбивають всі аспекти діяльності персоналу в готельному підприємстві з позиції його оцінки. Крім того, при розробці кадрової політики на в компаніях дані методи не дозволяють скласти повну та найбільш достовірну інформацію про необхідні якості та характеристики чинного персоналу.

Мальська М. та Пандяк І. у книзі «Готельний бізнес: теорія та практика» визначили наступні методи оцінки ефективності праці.

1. Методи індивідуальної оцінки:

- оцінювальна анкета. Оцінюючий відзначає наявність або відсутність певної риси у оцінюваного і ставить відмітку навпроти її опису. Рейтинг за результатами такої анкети є сумою позначок;

- порівняльна анкета. Оцінювачі, що спостерігали за поведінкою, мають у своєму розпорядженні ці описи за шкалою від «відмінно» до «погано», внаслідок чого з'являється «ключ» анкети. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за зазначеними описами;

- анкета заданого вибору, в якій задаються основні характеристики та перелік варіантів поведінки оцінюваного. За шкалою важливості оцінюють у балах набір характеристик виконання роботи працівником, що оцінюється;

- шкала рейтингів поведінкових настанов. У бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Особа, яка проводить оцінку, зазначає той опис, який більшою мірою відповідає кваліфікації оцінюваного;

- описовий метод оцінки полягає в тому, що тому, хто надає оцінку, пропонують описати переваги-недоліки поведінки працівника. Комбінується метод з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингу поведінкових установок;

- метод оцінки вирішальної ситуації. Фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють за рубриками відповідно характеру роботи. Метод слугує для оцінок, що даються керівником, а не колегами та підлеглими;

- шкала спостереження за поведінкою. Цей метод оцінки спрямовано на фіксацію вчинків оцінюваного працівника. Для визначення поведінки

працівника, загалом, оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився у процесі праці тим чи іншим способом.

2. Методи групової оцінки застосовані у практиці управління та дають можливість провести порівняння ефективності роботи робітників усередині групи, зіставити працівників й їх діяльність між собою. Серед них виділяють:

- метод класифікації. Відповідальна особа, яка проводить оцінку, повинна розподілити всіх працівників від кращого до гіршого за якимось одним, визначеним заздалегідь, загальним критерієм;

- метод заданого розподілу. Особі, що проводить оцінку, пропонується дати оцінки в рамках заздалегідь заданого розподілу оцінок [9, с. 154].

Слід зазначити, що у Є. Маслову найпоширенішим способом оцінки діяльності персоналу є спосіб порівняння. Так, при оцінці відповідності працівника займаної посади за діловими та особистісними якостями порівнюються показники, що характеризують наявність тих чи інших якостей у працівника, та вимоги, що пред'являються змістом його праці, закріпленими за ним посадовими обов'язками. Оцінка кількості та якості праці проходить за відповідністю до певних запланованих кількісних показників за робочим часом, за виробленням (відповідність нормам виробітку, кількісним результатам діяльності керованого колективу тощо) та вимогам до якості праці. А оцінка процесу праці – за відповідністю вимогам як до змісту праці, до форми здійснення трудової діяльності [44, з. 146].

Незважаючи на це, існуючі методи оцінки не завжди здатні повністю відповісти на всі питання, оскільки рівень професіоналізму, технічне забезпечення і підготовка фахівців, специфіка діяльності підприємства та сучасні вимоги до норм діяльності стрімко розвиваються і змінюються. Так, наприклад, рівень комп'ютеризації та використання інших обчислювальних засобів та технологій забезпечує значний приріст продуктивності праці, що, у свою чергу, дозволяє скоротити трудовитрати на виконання того чи іншого завдання. Отже, можливості, що відкриваються у зв'язку з використанням новітніх технологій, засобів праці призводять до необхідності перегляду

існуючих критеріїв оцінки праці фахівців різних рівнів, відсуваючи на задній план ті вимоги і норми, які були прийняті навіть відносно недавно.

Враховуючи сучасні динамічні умови праці працівників підприємств сфери послуг доцільним є висвітлення методів оцінювання персоналу у сучасних умовах бізнесу. Основна класифікація сучасних методів оцінки персоналу, розроблена Бойко М. та Гопкало Л., представлена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Сучасні методи оцінки персоналу [21, с. 355]

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) та у робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Тестування	Визначення професійних знань та умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Створення групи експертів для отримання експертних оцінок ідеального/реального працівника	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-дієвої гри, аналіз знань та вмінь, ранжування гравців за ролями та оцінка здібностей роботи (генератор ідей, організатор, критик, діловод, експерт)	Підсумковий звіт гри – оцінки гравців та їх ролей
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 осіб), на основі перехресного допиту	Спеціальна форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється всіма, з ким контактує у процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми та відстоює свою точку зору у групі з 9-15 осіб. Дискусія записується на плівку, а потім їй оцінюють менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, який використовує інші методи (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування тощо) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді, аналіз відповідей	Анкета «Атестація», протокол комісії, наказ директора

Відносно критеріїв оцінювання діяльності персоналу, то тут багато авторів менш категоричні у поділі [15; 34; 46; 60]. Критерії оцінки роботи персоналу покликані оцінити внесок працівника у досягнення цілей

організації, що дозволяє її керівництву приймати правильні адміністративні рішення (просування, зарплата, премії). Проаналізувавши кілька джерел, скомбіновано існуючі критерії та подати їх у вигляді таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Критерії оцінки персоналу (узагальнено автором)

Критерій оцінки	Зміст критерію
Комплексність	Всебічний підхід до оцінки стосовно управління персоналом особливо важливий, оскільки багато явищ і процесів, що відбуваються в цій галузі, характеризуються складним переплетенням і взаємодією великої кількості факторів та умов.
Безперервність	Оцінка повинна здійснюватись постійно на різних етапах розробки та здійснення кадрових рішень. Підхід дозволяє проводити кадровий аналіз, виявляти зміни та своєчасно приймати кадрові рішення.
Надійність	Методи оцінки, що використовуються, повинні досить точно характеризувати аналізовані явища і процеси.
Наявність організаторських здібностей	Чи має людина організаторські здібності, і як вони в неї розвинені. У деяких джерелах визначення цієї якості дається через здатність людини вирішувати проблеми, розподіляти обов'язки, через твердість, лідерство, енергійність та ін.
Риси характеру	Критерій виділяє об'єктивність, емоційність, чесність, працелюбність, працездатність, врівноваженість, наполегливість, рішучість, цілеспрямованість та ін.

Оцінка, на думку Кузнецова Н. має на меті порівняння характеристик, серед яких можна виділити: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, результати праці з відповідними параметрами та вимогами [30].

Лук'янова Л. у праці «Уніфіковані технології готельних послуг» наголошує, що оцінка персоналу виконує дві функції: 1) орієнтовна – кожен працівник у вигляді самооцінки та оцінки з боку колективу, керівників, споживачів тощо. усвідомлює себе, свій стан і поведінку та отримує можливість визначати напрями та способи подальшої професійної діяльності; 2) стимулююча – виявляється в тому, що вона, створюючи у працівника переживання успіху чи невдач, підтверджуючи правильність чи хибність поведінки, спонукає його до діяльності у потрібному напрямку [31, с. 125].

Сам процес управління мотивацією праці для готельного підприємства має здійснюватися з урахуванням сукупності показників, якісно і кількісно

відбивають її рівень. Як зазначає вчений Сало Я., під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ навколишнього середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явищ або процесів у конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну та відносну величину. Таким чином, показник – це якісна та кількісна характеристика об'єкта, виражена числом, що вказує на його властивості [55, с. 195]. Проте є певні проблеми, пов'язані з виміром мотивації праці (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Негативні фактори виміру мотивації [78, с. 370]

Смит П. підкреслював, що мотивація праці працівників конкретного трудового колективу, соціальної групи, суб'єктів та об'єктів управління виражається у двох формах: у думках та судженнях (так звана вербальна мотивація праці) та у реальній поведінці людей. Відповідно виділяють два види показників оцінки мотивації праці: суб'єктивні та об'єктивні [58, с. 160].

Так, оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивних та об'єктивних показників, що характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну діяльність персоналу. Систему суб'єктивних показників можна отримати під час проведення: 1) фокус-груп; 2) методів опитування; 3) анкетування; 4) інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних та негативних стимулів. Основною умовою відбору об'єктивних показників є їхній розрахунок на основі статистичної звітності готельних підприємств.

Показники отримують шляхом аналізу документів, з допомогою яких можна контролювати стан трудової мотивації. Оскільки зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці спонукає їх до вдосконалення організації виробництва та праці, то мотивація праці реалізується через організаційні матеріально-технічні чинники зростання продуктивності. Тому, як об'єктивний показник визначення мотивації праці працівників доцільно виділити продуктивність праці. Водночас, якщо у дослідженні одночасно використовувати суб'єктивно-об'єктивні показники, то це дозволить провести адекватну кількісно-якісну оцінку рівня мотивації праці на підприємстві.

На основі суб'єктивних та об'єктивних показників можна застосувати методику проведення розрахунку бального показника мотивації праці, суть якої полягає у зведенні різних показників у єдиний. За допомогою методики можна оцінити рівень мотивації праці у функціональних групах – фахівців, службовців та робітників, адже від ступеня їхньої мотивації залежить досягнення ефективних кінцевих результатів діяльності підприємства.

Система оцінки допомагає підприємствам у вирішенні комплексу завдань, пов'язаних із підвищенням віддачі людських ресурсів. Інформація, отримана в результаті оцінки, може бути використана для формування кадрового резерву через виявлення працівників з високим управлінським потенціалом, здатних виконувати більш складну та відповідальну роботу. Важливим завданням системи оцінки в організації – надихнути працівника на поліпшення роботи, зацікавити і максимізувати зусилля у освоєнні нових підходів до роботи, стимулювати досягнення нових рівнів ефективності.

Однак, не зважаючи на все вищесказане, неможливо чітко визначити критерії та методи оцінки мотивації праці, але можна простежити чіткі межі між оцінкою діяльності та створенням ефективної системи мотивації праці, а також певних умов, стимулів та мотивів для продуктивної взаємодії аналізованих понять у процесі управління готельним підприємством.

В цілому, формування системи мотивації персоналу готелю потрібно базуватися на врахуванні післявоєнних прогнозів розвитку даної галузі.

Висновки до розділу 1.

Розглянуто систему мотивації персоналу: сутність та принципи формування. Мотивація працівників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки зумовлює поведінку. Орієнтація людей для досягнення цілей організації є головним завданням керівництва підприємства сфери обслуговування, а забезпечити її реалізацію можна використовуючи мотивацію. Для ефективної діяльності фірми сфери обслуговування потрібна бути розвинена система мотивації, у реалізації якої зацікавлені ініціативні і організовані люди які прагнуть самореалізації особистості. Співробітники, які усвідомлюють зміст і місію своєї діяльності та прагнуть досягти як своїх особистих, так і загальних цілей організації, можуть забезпечити отримання власних високих результатів, а також успіх підприємства, в цілому.

Розкрито підходи до управління персоналом готельного підприємства з допомогою мотиваційної складової. мотиваційна функція є найважливішою в управлінні персоналом і викликає особливий інтерес у керівництва, оскільки мотивація – це динамічний процес, який стимулює і підтримує відповідним чином поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукаючих мотивів, здатних впливати на поведінку людей, сукупність психологічних аспектів, що стимулюють поведінку та активність людини. З іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності у досягненні цілей.

Виокремлено критерії та методи оцінки ефективності мотивації праці персоналу готельних підприємств. Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивно-об'єктивних показників, що характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності фірми, трудову та соціальну діяльність персоналу. Систему суб'єктивних показників можна отримати під час проведення: 1) фокус-груп; 2) методів опитування; 3) анкетування; 4) інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних та негативних стимулів. Основною умовою відбору об'єктивних показників є їхній розрахунок на основі статистичної звітності готельних підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ФАВОРИТ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика готелю «Фаворит»

Одещина – надзвичайно мальовничий курорт на півдні України, рекреаційні можливості якого справді унікальні. Сама природа створила тут чудові кліматичні умови для відпочинку. Туристичний ідпочинок на Одещині – це цілющий клімат, тепле море, сонце, пляжі. І це лише мала частка того, що приваблює туристів на відпочинок, який завжди славився своїми курортами, чудовими винами, пам'ятками історії, культури та мистецтва. На території цієї туристичної дестинації знаходяться: природні заповідники, заказники, природних пам'ятки, одиниці садово-паркового мистецтва, палаци, музеї та безліч інших туристичних об'єктів, які вражають своєю унікальністю.

З кожним роком (до подій 24.02.2022 р.) інфраструктура даної дестинації покращувалась, прагнучи Європейських стандартів. І хоча до цих курортів ще далеко, на Одещині представлено величезний вибір готелів різних категорій, які відрізняються рівнем комфорту і рівнем цін. Готелі в регіоні представлені як 5-зірковими готелями міста Одеси, в яких сервісне обслуговування не поступається кращим курортам Європи, так і демократичнішими варіантами, такими як дешевий відпочинок у морських зонах на протязі узбережжя моря.

Однією з перлин Одещини, а також важливим туристичним об'єктом по праву вважають місто Одеса – один з найбільших незамерзаючих морських торговельних, рибних портів. Промисловий, науково-технічний, рекреаційний і культурно-історичний центр півдня України має розвинену промисловість, потужний агропромисловий та курортно-туристичний комплекси.

Готелі міста Одеса розташовані у різних частинах міста. Великий вибір місць відпочинку різного комфорту та за доступними цінами. Одеські готелі знаходяться як на березі Чорного моря, наприклад, міні-готель «Амелі», що знаходиться в бухті, готель «Київ» (***), розташований у приміській зоні,

міні-готель «Одеський дворик» – пляжна зона, готель «Ярд» (***) – бухта, готель «Лалібела», розташований також бухті, так і в самому центрі міста, поряд з відомими пам'ятками, парковою зоною, розвиненою інфраструктурою, наприклад, готель «Севастополь» (**), що знаходиться на центральній вулиці міста, поряд з живописною площею, готель «Фаворит» (***), розташований у центрі міста, поряд з мальовничим бульваром, готелі «Крим» (*) та «Олімп».

Незважаючи на досить велику кількість компаній індустрії гостинності в місті Одеса, все одно слід приділяти особливу увагу розвитку тут готельної інфраструктури, тому що саме вона значно впливає на приплив туристів і розвиток туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в місті. Саме тому готель «Фаворит» вартий уваги. Маючи досить сильних конкурентів, готель «Фаворит» зберігає стабільні позиції у сфері надання послуг з розміщення гостей м. Одеса, завдяки своєму розташуванню в центрі міста, близькості від культурного надбання – Приморського бульвару, концепції маркетингу відносин у роботі з постійними клієнтами та запровадженню європейських стандартів якості обслуговування при прийомі та розміщенні гостей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Готельно-розважальний комплекс «Фаворит» засновано відповідно до наказу регіонального Фонду державного майна України по місту Запоріжжя від 22 вересня 1995 р. №704/3 шляхом перетворення у процесі приватизації орендного підприємства. У 2007 році було викуплена будівля у місті Одеса під забудову готелю «Фаворит». Основне будівництво було завершене у 2010 році, а у 2011 році готель вийшов на показник 60% завантаженості та сформував постійну базу клієнтів. Основна мета власників полягала у тому, щоб готель «Фаворит» приймав іноземних гостей протягом проведення Євро 2012 та на основі отриманого практичного досвіду виробив стратегічну готельну концепцію обслуговування споживачів.

До основних послуг, що надаються готелем «Фаворит» віднесено:

- проведення семінарів, конференцій, тренінгів, бізнесзустрічей, нарад.

Для цього є дві обладнаних конференц-зали на 25 та 60 місць з панорамним видом на місто та бухти. У кожній залі бездротовий інтернет Wi-Fi;

– організація проведення банкетів, весіль та інших заходів на території готелю шляхом надання послуг харчування та обслуговування. Для цього в готелі розташовані: кав'ярня в холі – там пропонуються прохолодні напої, ароматна кава або чай елітних сортів; кафе – розташовані на 1 та 2 поверхах готелю, де гостю пропонуються бізнес-ланчі, а також вільне меню; ресторан «Фаворит» – розташований на 1 поверсі (креативна кухня, цікаве меню, жива музика у вечірній час); присутня ігрова зона у підвальному приміщенні;

– послуги майстрів-модельєрів у перукарнях – манікюр, педикюр, масаж, консультація косметолога, фітнес-центр, солярій та ін.

До переліку додаткових послуг готелю входить можливість здійснення різноманітних екскурсій та екскурсійних програм на вибір гостей. У висококатегорійних готелях та в туристично-готельних комплексах поряд з основними послугами розміщення споживачів передбачаються додаткові супутні служби та послуги. Однією з таких служб при готелі є власне екскурсійне бюро, що надає туристам комплекс послуг, а також організація виклику таксі. Готель «Фаворит» не має власної служби екскурсійного бюро, але передбачено співпрацю з різними організаціями, що надають туристично-екскурсійні послуги. Запропоновані екскурсії відповідають нормам безпеки.

Цінова політика в готелі «Фаворит» розробляється відповідно до наказу від 18.02.2021 р. № 13 правління товариства з обмеженою відповідальністю «Готельно-розважальний комплекс «Фаворит» та Типового положення «Про цінову політику, систему знижок та надбавок до цін реалізації санаторно-курортних путівок». Дане положення вводиться з метою встановлення гнучкої системи цін із застосуванням знижок та надбавок, що забезпечує збільшення попиту та реалізації окремих послуг, заохочення потенційних покупців до співробітництва та отримання коштів для подальшого розвитку готелю.

Ціна послуг готелю залежить від комфортності умов проживання, що надаються споживачеві. Як правило, за певні умови розміщення (одномісний або двомісний) у певній категорії номерів адміністрація готелю встановлює так звані базові ціни, які розраховані за добу проживання (без знижок). У

вартість всіх вказаних категорій номерів, крім класу економ, включається сніданок. Прейскурант вартості готельних номерів подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Прейскурант вартості номерів готелю «Фаворит»

Номер	Ціна номера на одну персону, грн.			Віднішення 2021 р. у % до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Апартаменти	1450	1470	1500	1,03
«Люкс»	1000	1030	1050	1,05
«Кінг»	875	895	925	1,05
«Напівлюкс»	750	770	800	1,06
Стандарт А/2 місний	685	705	725	1,05
Стандарт А/1 місний	560	580	600	1,07
Стандарт Б/2 місний	635	655	675	1,06
Стандарт Б/1 місний	485	505	525	1,08
Економ А/2 місний	385	405	425	1,10
Економ Б/2 місний	360	380	400	1,10

Проаналізувавши динаміку вартості номерів готелю за 2019-2021 роки, відзначено, що відбулося збільшення цін у 2021 р. Порівняно з 2019 роком у середньому на 1,1 відсотка. Це пов'язано зі змінами економічного становища країни, саме, зі зростанням ціни на комунальні послуги, збільшенням рівня прожиткового мінімуму населення, і навіть із зростанням податків та інших обов'язкових платежів підприємств індустрії гостинності. Крім зазначеної стандартної вартості номерів, встановлені спеціальні ціни, які передбачають знижки в порівнянні з базовими цінами. Спеціальні ціни фіксуються в окремих прейскурантах. Такі ціни, як правило, застосовуються для груп іноземних громадян чисельністю понад десять осіб, туристичних фірм, постійних гостей.

Крім того, щоб створити додатковий попит і залучити клієнтів у міжсезоння та не-сезон, встановлюються низькі ціни для туристів у вихідні дні (крім літнього сезону). У зв'язку із сезонністю функціонування підприємства необхідно передбачити в ціні курортної послуги покриття експлуатаційних витрат та податкових платежів, які здійснюються у період «простою».

Готель «Фаворит», який отримав кілька років тому сертифікат готелю «три зірки», налічує 214 ліжко-місць та має 100 житлових номерів. Вибір гостей пропонує номери, що відповідають стандарту «три зірки»: номер «апартаменти», номери «люкс», номери «кінг», номери «напівлюкс-плюс», номери «підвищеної комфортності», номери «стандарт». Пайова структура номерного фонду готелю «Фаворит» представлена на рисунку 2.1.

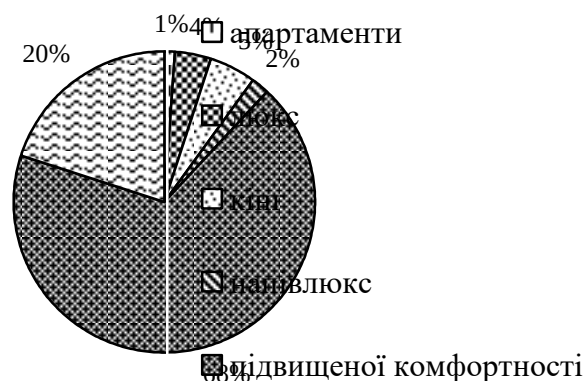


Рис. 2.1 – Структура номерного фонду готелю «Фаворит», 2021 рік

Сформована структура управління готелем «Фаворит» спрямована на встановлення взаємозв'язків між окремими підрозділами організації. Структура створює умови реалізації різних принципів управління. На підприємстві «Фаворит» відносини між елементами структури (працівниками, підрозділами, відділами) підтримуються з допомогою горизонтальних зв'язків, оскільки у цьому підприємстві є рівень управління. Існуюча організаційна структура досліджуваного готелю представлена у додатку А.

Для структури управління підприємством характерна функціональна форма, оскільки наявні для готелю «Фаворит» функціональні керівники (заступники і завідувачі) взаємодіють із основним управлінським ланкою – директором. Оцінюючи організаційну структуру готелю «Фаворит», можна відзначити, що вона сформована як 3-х рівнева, де вищою ланкою є збори засновників і директор готелю «Фаворит». Друга ланка представлена його функціональними заступниками: з економічних питань, служби прийому та

обслуговування, головним бухгалтером, начальником технічного відділу, спеціалістом з кадрів, керівником комерційного відділу. Першою ланкою є керівники підрозділів та відділів, які виконують вказівки другої ланки та, безпосередньо, керівника підприємства «Фаворит» – голови правління: завідувач служби харчування, пральні, інженерно-технічної служби, керівник служби обслуговування номерного фонду, адміністратори.

На чолі всього готелю стоїть директор-голова правління. Він вирішує самотійно всі питання діяльності, без особливої на те довіреності діє від імені правління готелю «Фаворит», представляє його інтереси на всіх вітчизняних підприємствах, фірмах та організаціях. Також він розпоряджається в межах наданого йому права майном, укладає договори, у тому числі за наймом працівників. Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність готелю, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна підприємства.

Структура менеджменту персоналу досліджуваного готелю є пірамідою, де кожен співробітник має свого безпосереднього керівника і начальників вищого рівня. Основною перевагою цієї структури є чіткість ділових відносин між працівниками, простота впровадження та документального супроводу. Тим не менш, подібна структура часто перешкоджає впровадженню нововведень за принципом «знизу вгору», оскільки керівники сприймають подібні ініціативи як зазіхання на свій авторитет та компетентність.

Враховуючи сучасні умови, зазначено, що організаційна структура готелю конкурентоспроможна, про це свідчить простота та гнучкість системи управління; невелика кількість рівнів керування; невеликі підрозділи та укомплектованість кваліфікованими фахівцями. Крім того, підтверджено, що загальна характеристика готелю «Фаворит» показує конкурентоспроможність на ринку послуг міста Одеси, що дозволить максимально зміцнити позиції, які склалися, якщо звернути належну увагу і сконцентрувати управлінські зусилля на вдосконаленні менеджменту управління персоналом готелю.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Фаворит»

Основна мета діяльності готелю «Фаворит» – задоволення потреб в організації відпочинку, продукції та послугах підприємства, отримання за допомогою цієї діяльності прогнозованого доходу та здійснення на його основі запланованих економічних програм готелю, а також соціально-економічних інтересів засновників і власників бізнесу та членів трудового колективу. Основними напрямками діяльності готелю «Фаворит» є:

- обслуговування вітчизняних та іноземних громадян шляхом надання їм для тимчасового проживання окремих номерів, ліжок, інших комунальних послуг, що передбачені сервісом готелю та закріплені статутом;
- надання приміщень підприємствам, установам, організаціям, фірмам, компаніям у тимчасове користування для проведення ділових зустрічей, переговорів, а також віртуальна реєстрація та розміщення офісів;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація громадського харчування та побутове обслуговування;
- організація туризму, екскурсійно-туристичне обслуговування гостей;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності в межах організації готельно-ресторанного бізнесу та інші види підприємницької діяльності.

У зв'язку з тим, що раніше було відзначено досить стабільний рівень діяльності підприємства, а також високі стандарти якості, що наближаються до європейських, стає актуальним розгляд динаміки кількості клієнтів готелю «Фаворит» за період 2019-2021 рр., яку відображено у таблиці 2.2.

З матеріалів таблиці 2.3 видно, що кількість туристів, які відвідали готель «Фаворит» у 2020 р., порівняно з 2019 р. збільшилася на 1071 чол., що є позитивним аспектом, особливо за умови того, що готель має 214 ліжко-місць. Високий відсоток заповнюваності готелю можливий завдяки вигідному розташуванню готелю в центрі міста, а також співпраці з різними активними українськими та зарубіжними турфірмами, які на підставі угод з керівництвом мають у своєму розпорядженні туристичні групи в готелі «Фаворит».

Таблиця 2.2 – Динаміка числа відпочиваючих у готелі «Фаворит», чол.

Місяці	Роки		
	2019	2020	2021
Січень	867	880	823
Лютий	948	963	894
Березень	1046	1102	958
Квітень	1311	1398	997
Травень	1685	1587	1230
Червень	1890	1802	1623
Липня	2320	2496	2251
Серпень	2721	2874	2495
Вересень	2236	2556	1187
Жовтень	1663	1986	1003
Листопад	1179	1219	954
грудень	923	997	891
Усього	18789	19860	15306

Взагалі, збільшення кількості гостей у 2020 році, насамперед, пов'язане з проведенням посиленої рекламної кампанії, обслуговуванням групових та бізнес-турів, проведенням міжнародних конференцій, організації проживання, харчування, дозвілля іноземних делегацій. Однак, не зважаючи на позитивні тенденції зростання кількості клієнтів, доцільно відзначити значне зниження показників перебування туристів у 2021 році. Зазначена негативна динаміка пояснюється погіршенням економічного та політичного становища країни, збільшенням рівня ціни комунальних послуг, стрибкоподібним і нестабільним зростанням цін та, навіть, зниженням рівня попиту на туристичні послуги. Заповнюваність готелю «Фаворит» за 2021 рік представлено на рисунку 2.2.

Основними споживачами послуг готелю «Фаворит» згідно даних за 2019-2021 роках є туристи з таких країн, як: Україна, Білорусь, Німеччина, Австрія, Греція, Молдова, Грузія та інших. Загальна оцінка усієї діяльності готелю «Фаворит» за 2019-2021 роки. виглядає наступним чином:

– високе завантаження в літній період гостями з України та Молдови (близько 60%) завдяки співпраці з турфірмами «Молдатур» та «Перлина-тур»;

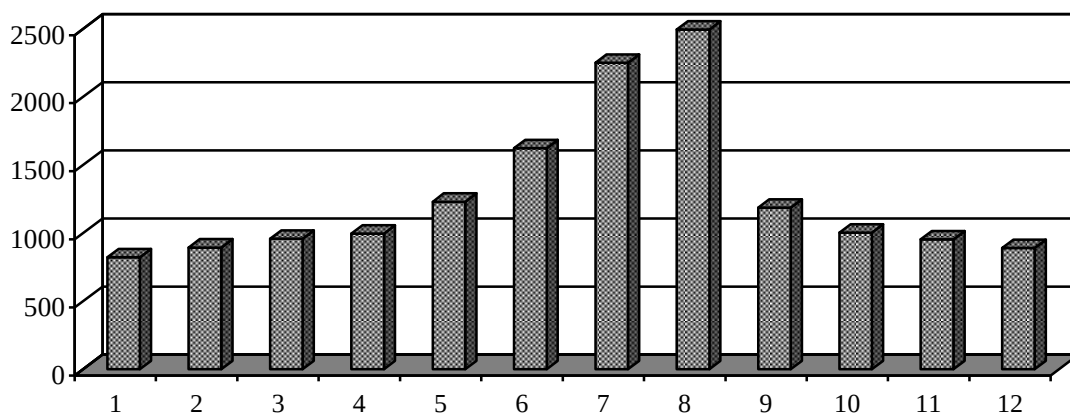


Рис. 2.2 – Заповнюваність готелю «Фаворит» у 2021 р., чол.

– високе й середнє завантаження турецькими та туристами зі Сходу протягом травня, червня та жовтня щорічно (в середньому – 9%). Залучення проводиться за допомогою розміщення рекламних блогів на веб-сайтах;

– низьке завантаження протягом весни та осені туристами похилого віку з Німеччини, Польщі та інших регіонів Європи (близько 3%) завдяки співпраці з фірмою «Good trip» у Лейпцигу (Німеччина);

– низьке завантаження восени й навесні спортивними групами та іноземними делегаціями (у середньому – 2 відсотки).

Структура груп туристів, які відвідали готель «Фаворит» протягом 2019-2021 рр., залежно від країни проживання представлена на рисунку 2.3.

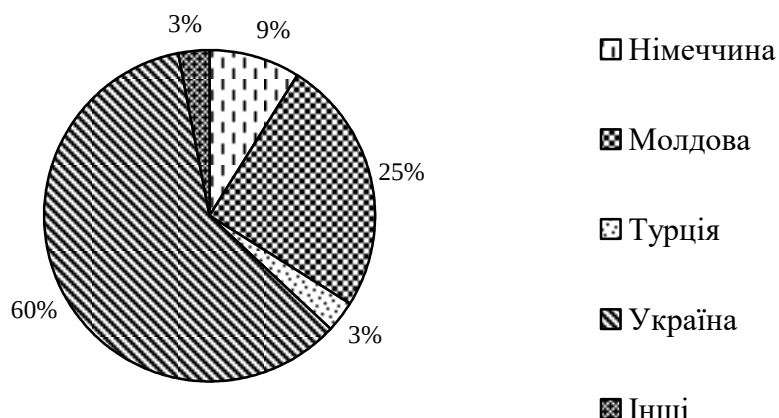


Рис. 2.3 – Структура основних споживачів послуг досліджуваного готелю «Фаворит» за 2019-2021 роки

Готель «Фаворит» – це шестиповерхова будівля з власним рестораном, салоном краси та здоров'я, що знаходяться в цьому ж будинку і мають окремий вхід та парковку. У зв'язку з тим, що за останні три роки суттєвих структурних змін у розширенні чи зменшенні території готелю не відбулося, то розглянемо структуру фондів готелю «Фаворит» на кінець 2021 р. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура фондів готелю «Фаворит» за 2019-2021 роки

№	Група основних фондів готелю	Роки			2021 р. у % до підсумку	2021 р. у % до 2019 р.
		2019	2020	2021		
1.	Транспортні засоби, тис. грн.	251,995	263,185	249,88	0,92	0,96
2.	Машини та обладнання, тис.грн.	347,46	369,185	325,92	1,08	0,93
3.	Оборотні кошти, тис.грн.	453,41	485,0	447,57	0,9	0,98
4.	Будинки та споруди, тис.грн.	644,885	703,569	656,354	0,96	1,01
5.	Інші необоротні нематеріальні активи, тис.грн.	367,85	385,34	362,68	0,98	0,97
6.	Фондовіддача	0,16	0,19	0,15	0,7	0,9
7.	Фондомісткість	0,11	0,14	0,16	1,1	1,4
8.	Оборотність оборотних коштів	6,76	5,43	5,98	0,85	0,88

За даними таблиці 2.3 зроблено висновок, що показники ефективності використання оборотних коштів готелю «Фаворит» знизилися в динаміці за три роки в середньому на 0,9% відносно нормативу – 450 тис. грн. (нормативи структури основних фондів прописані у статуті). Зниження рівня фондовіддачі до 0,9 % у 2021 р. до 2019 р. свідчить про їх неефективне використання.

Відносно показника фондомісткості, що характеризує ефективність використання основних засобів, то в динаміці за три роки простежується збільшення показника на 1,4 %, що відображає зміну вартості основних засобів підприємства на 1 грн. виробленої продукції. Динаміка використання машин та обладнання свідчить про зменшення коефіцієнту у 2021 р. до 2019 року на 0,9 %, але дані підсумки не є негативними, оскільки норматив показника – до

300 тис. гривень. Збільшення значення понад норму свідчить про необхідність удосконалення та збільшення кількості обладнання готелю, а також машин у господарській діяльності готельно-розважального комплексу «Фаворит».

Ефективність використання оборотних засобів розглянуто з допомогою коефіцієнту оборотності в динаміці. За підсумками 2020 р. він скоротився у 0,5 разів порівняно з 2019 р., проте у 2021 р. відбулося також зниження його значення на 0,88 відсотка. Незважаючи на дане спостереження, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, входячи в рамки нормативу (≤ 7), не доходить до встановленого. Низьке значення оборотності свідчить про неефективність використання керівництвом оборотного капіталу готелю «Фаворит». Тобто, очевидна скутість оборотних коштів у формі виробничих запасів.

Аналізуючи діяльність готелю в 2019-2021 рр. надано оцінку фінансово-господарським показникам за рахунок аналізу результативних показників, які дозволили виявити ефективність бізнес-функціонування готелю і фактори, що впливають на зміну основних показників його роботи. Основні фінансово-господарські показники готелю за 2019-2021 роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансово-господарської діяльності готелю

№ п/п	Найменування Показників	Роки			2021 до 2019 р.	
		2019	2020	2021	тис.грн.	%
1.	Дохід від реалізації послуг	2340,8	2609,7	2902,5	561,7	123,9
2.	Непрямі податки та ін. відрахування з доходів	274,0	324,7	364,5	90,5	133,02
3.	Чистий прибуток від реалізації продукції	2066,8	2285,0	2538,0	471,2	122,8
4.	Інші операційні доходи	93,3	141,3	182,4	89,1	195,5
5.	Усі чисті доходи	2160,1	2426,3	2720,4	560,3	125,9
6.	Витрати виробництва реалізованих послуг	2036,5	2247,4	2478,0	441,5	121,6
6.1.	у т.ч.- витрати на оплату праці	574,8	609,6	621,3	46,5	108
6.2.	– матеріальні витрати	326,1	367,1	430,1	104	131,9
6.3.	– амортизація	234,2	314,8	385	150,8	164,4
6.4.	– платежі в соц. фонд	271,6	301,4	334,5	62,9	123,1
6.5.	– інші операційні витрати	629,8	654,5	707,1	77,3	112,3

За даними таблиці 2.4 визначено, що дохід від реалізації продукції зріс у 2021 р. порівняно з 2019 р. та склав 2902,5 тис.грн., дана тенденція пов'язана з проведенням посиленої рекламної кампанії, обслуговуванням групових та бізнес-турів, проведенням міжнародних конференцій, а також ухваленням іноземних делегацій. Крім того, що збільшилися непрямі податки та інші відрахування з доходів, усі чисті доходи збільшилися у 2021 р. відносно 2019 р. на 560,3 тис. грн., що становить 25,9 відсотків. Однак, матеріальні витрати зросли у 2021 р. на 441,5 або на 21,6% порівняно з 2019 р., що пов'язано зі зростанням цін на основну продукцію, яка є важливою та необхідною для надання послуг, а також виплату працівникам та персоналу заробітної плати. Незважаючи на це, загальний результат економічної діяльності готелю позитивний, оскільки чистий прибуток збільшився (див. рис. 2.4).

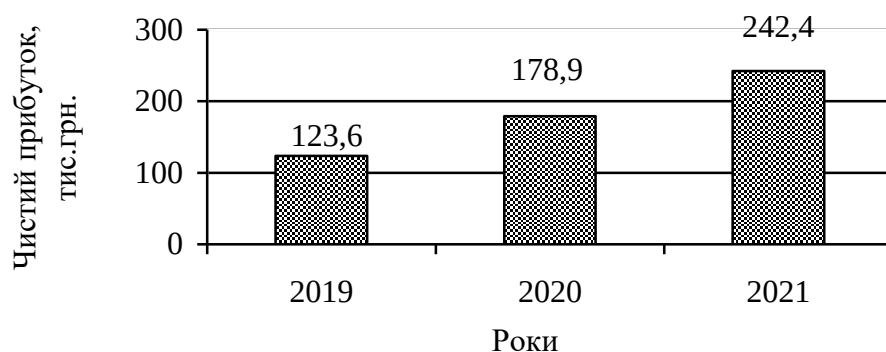


Рис. 2.4 – Динаміка чистого прибутку готелю «Фаворит» за 2019-2021 рр.

З рисунку 2.4 видно, що чистий прибуток у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 118,8 тис. грн., що становить 96,1%. Це пов'язано зі збільшенням кількості тих гостей, хто заїжджає до готелю за цей період завдяки вигідному розташуванню готелю і співпраці з українськими та зарубіжними турфірмами, які на підставі угод з керівництвом мають у своєму розпорядженні туристичні групи й іноземні делегації у досліджуваному готелі «Фаворит». Для повного аналізу фінансово-господарських показників готелю розглянуто докладніше структуру витрат підприємства у таблиці 2.5 та проаналізовано результати.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат готелю «Фаворит» за 2019-2021 роки

№	Статті витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., %
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1.	Прання білизни	66,3	3,2	71,5	3,2	82,4	3,3	124,3
2.	Збиральний матеріал та миючі засоби	57,2	2,8	66,6	2,9	70,2	2,8	122,3
3.	Електроенергія	28,3	1,4	43,2	1,9	65,5	2,6	231,4
4.	Опалення, гаряче водопостачання та каналізація	39,4	1,9	42,4	1,9	62,2	2,5	157,0
5.	Кабельне ТБ та ін.	66,2	3,4	69,4	3,1	72,2	2,9	108,7
6.	Міні-бари	64,3	3,2	68,7	3,1	71,3	2,9	110,8
7.	Відрахування на соц. страхування	271,6	13,3	301,4	13,4	334,5	13,5	123,1
8.	Амортизація основних засобів	234,2	11,5	314,8	14,0	385,0	15,5	164,4
9.	Заробітня плата	574,8	28,2	609,6	27,2	621,3	25,1	108,1
10.	Податки і збори	4,4	0,2	5,3	0,2	6,3	0,3	143,2
11.	Інші витрати	629,8	30,9	654,5	29,1	707,1	28,6	112,3
12.	Разом витрат	2036,5	100	2247,4	100	2478,0	100	121,6

За даними таблиці 2.5 підкреслено, що витрати готелю «Фаворит» у 2021 році відносно 2019 р. збільшилися на 21,6% у зв'язку з розширенням номерного фонду, підвищенням цін на продовольчу, промислову та побутову продукцію, що спричинило додаткові витрати за певними статтями.

У структурі витрат підприємства «Фаворит» найбільшу питому вагу займають операційні витрати, що притаманно закладам цієї галузі та виду діяльності. Основну частину витрат становлять інші витрати, заробітна плата та матеріальні витрати у 2021 році. Проте, така тенденція змінюється щодо амортизації та відрахувань на соціальне страхування. Так, у 2021 році амортизація щодо витрат становить 15,5%; а страхові внески – 13,5 відсотка.

З метою вимірювання економічної ефективності діяльності готелю «Фаворит» проаналізовано коефіцієнти рентабельності даного підприємства, наведеними у додатку Б. Отримані дані проаналізовано й подано у таблиці 2.6. Дані коефіцієнти визначаються ставленням отриманого доходу до витрачених коштів або співвідношенням отриманого прибутку до обсягу наданих послуг.

Таблиця 2.6 – Розрахунок основних показників рентабельності готелю

Показники	Роки			Відношення 2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Рентабельність активів	0,01	0,02	0,03	у 3 рази
Рентабельність власного капіталу	0,04	0,06	0,05	в 1,2 рази
Рентабельність основної діяльності	0,07	0,07	0,08	в 1,1 рази
Рентабельність продукції	0,06	0,08	0,1	в 1,6 рази

Отримані результати підтверджують той факт, що діяльність готелю є прибутковою. Так, показник рентабельності у 2021 р. зріс за всіма чинниками порівняно з 2019 р. Отже, підвищується економічна ефективність діяльності підприємства. Зростання рентабельності активів свідчить, що це підприємство ефективно використовує свої активи щоб одержати прибуток. Рентабельність готельної продукції у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 1,6 відсотка.

Зростання рентабельності продукції вказує на прибуток від понесених витрат. Однак, хоча готель «Фаворит» і отримує досить високі доходи, рентабельність діяльності є недостатньо високою, що, у свою чергу, може негативно позначатися на відносинах підприємства з інвесторами відносно договорів щодо розширення та збільшення основних фондів готелю (угода № 15786 від 19.12.2021 р.). Розрахунки основних показників ліквідності готелю «Фаворит» наведено у додатку В. Отримані показники зведено до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Відносні показники ліквідності готелю «Фаворит»

Показники	Нормативи	Роки		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03-0,08	0,33	0,54	0,43
Коефіцієнт: проміжного покриття (швидкої ліквідності)	більше 0,7	1,31	1,71	2,64
Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,5-3	1,46	1,89	2,88

За даними таблиці 2.7 зрозуміло, що найбільш ліквідними оборотними активами може бути покрита лише частина короткострокових зобов'язань. Значення цього коефіцієнта підвищилося на 2,9% за звітний рік та наблизилося до нормативного значення. Збільшення показника абсолютної ліквідності є позитивним чинником, що свідчить про готовність керівництва готелю «Фаворит» ліквідувати короткострокову заборгованість. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності має бути більшим за одиницю. Значення даного показника у готелі «Фаворит» відповідають умові, а в динаміці спостерігається тенденція зростання, що є позитивним фактором і говорить про достаток найбільш ліквідних активів для погашення термінових боргів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності більше 1,5 у 2020-2021 роках. Готель може своєчасно погашати зобов'язання. Динаміка зміни показника свідчить про достатність оборотних коштів, необхідні погашення боргів протягом року, це свідчить про ліквідності балансу досліджуваного підприємства за аналізований період.

На основі проаналізованих даних зроблено висновок, що готель «Фаворит» є платоспроможним, з незначними відхиленнями від норми у 2021 році, але всі результативні значення перебувають у допустимих межах.

Для оцінки економічного та фінансового стану готелю, при якому рівень його платоспроможності є стабільним, а баланс власного і позикового капіталу створює цю платоспроможність, розглянуто показники фінансової стійкості за основними коефіцієнтами. Застосовано систему коефіцієнтів, розраховану за формулами, наведеними у додатку Г. Показники зведено у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Відносні показники фінансової стійкості готелю «Фаворит»

№ п/п	Коефіцієнт	Нормативи	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Фінансової незалежності (автономії)	мінімум 0,5	0,76	0,85	1,02
2.	Маневреності власних коштів	оптимум 0,5	-0,05	-0,08	-0,06
3.	Фінансової стійкості	більше 1	0,81	0,84	0,93
4.	Забезпеченості власними оборотними коштами	більше 0,6-0,8	-2,64	-3,82	-2,8

За даними таблиці 2.8, коефіцієнт маневреності має негативне значення, що свідчить про низьку капіталізацію та високу частку коштів, вкладених у поточну діяльність. За досліджуваний період коефіцієнт фінансової стійкості зріс майже в кілька разів, що є позитивним фактором, свідчить про збільшення частки стабільних джерел фінансування у їхньому загальному обсязі.

Частка позикового капіталу знизилася за звітний період на 22% і склала лише 2% від усіх фінансових коштів підприємства. За 2019-2021 роки у готелю утворилася нестача власних оборотних коштів, яка природно не в змозі покрити величину запасів і витрат. Це дає підстави віднести фінансовий стан готелю до недостатньо стійкого. Але, відсутність довгострокових зобов'язань дає змогу зберегти підприємству «Фаворит» перспективну ліквідність.

Таким чином, аналіз економічного стану готелю «Фаворит» наочно показав економічну стабільність і достатню фінансову стійкість, незважаючи на невеликі відхилення від норм у 2020 році. Але цю нестабільність можна віднести до наслідків складнощів, що виникли в економічному і політичному становищі країни. Загалом, за аналізований період 2019-2021 років готель працював прибутково. Однак, для внесення пропозицій щодо покращення ефективності праці працівників готелю «Фаворит» необхідно проаналізувати практику управління системою мотивації на досліджуваному підприємстві.

2.3. Практика управління мотивацією персоналу в готелі «Фаворит»

З практики бізнесу усвідомлено, що визначальним чинником успішного функціонування будь-якого типового підприємства індустрії гостинності є, безсумнівно, цілеспрямована політика управління персоналом, оскільки саме персонал є основним ресурсом готельно-ресторанного закладу, а ефективне управління забезпечує його конкурентоспроможність з низки найважливіших напрямів. Саме тому стає актуальним дослідження кадрового складу готелю «Фаворит» за основними кількісними показниками та характеристиками. Дане дослідження дозволить усвідомити напрямки формування системи мотивації.

Під кадрами готелю розуміється основний (штатний) склад працівників підприємства. До спискового складу включаються всі працівники, прийняті на постійну, сезонну, тимчасову роботу терміном однієї і більше днів, років [39].

Відповідно до штатного розкладу готелю «Фаворит» функціональний поділ праці здійснюється у розрізі основних категорій персоналу – апарату управління, менеджерів середньої й низової ланок, виробничого, допоміжного та обслуговуючого персоналу. Оцінюючи мотиваційні аспекти управління персоналом готелю розглянуто кількісну його структуру (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Кількісна структура персоналу готелю «Фаворит»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019 р.	2021/ 2020 р.
Керівники:					
в т.ч. менеджери вищої ланки	22	19	13	-3	-6
менеджери середньої ланки	18	14	10	-4	-4
Основні та допоміжні робітники:					
в т.ч. працівники служби прийому та обслуговування	39	35	27	-4	-8
працівники пральні та техслужби	54	48	37	-6	-11
працівники ресторану та кафе	43	39	34	-4	-5
працівники салону краси та здоров'я	29	24	19	-5	-5
бухгалтерія	9	6	5	-3	-1
працівники конференц-залу	16	13	9	-3	-4
Загальна чисельність працівників	230	198	154	-32	-44

Аналізуючи чисельність працівників готелю «Фаворит» зазначено, що у 2019 році штат працівників становив 230 штатних одиниць. Вже у 2020 році спостерігається його скорочення на 8,3% відносно 2019 року. Загалом, за 2019-2021 рр. чисельність працівників скоротилася на 76 осіб, що склало 19,5% (за рахунок скорочення робочого штату через зниження попиту на послуги у 2021 р., а також необхідність керівництва готелю знижувати рівень внутрішніх витрат підприємства за допомогою скорочення чинного персоналу готелю).

Чисельність працівників готелю «Фаворит» за досліджуваний період не залишалася постійною, а періодично змінювалася через те, що підприємство

постійно здійснює найм та вивільнення працівників за сезонами у зв'язку із завантаженістю готелю у літній період часу. Це створює проблему підготовки і навчання кваліфікованих кадрів через постійну змінність персоналу відділів. Динаміка загальної кількості працівників відображено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 – Динаміка чисельності персоналу готелю «Фаворит», 2018-2021 рр.

При вирішенні завдань організації руху персоналу в готелі «Фаворит» особлива увага приділяється запобіганню його плинності, що досить важко ускладнюється сучасним економічним, політичним та військовим станом в Україні. Аналіз плинності кадрів готелю наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз плинності кадрів готелю «Фаворит»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт плинності кадрів готелю	2,3	2,7	3,5
Коефіцієнт плинності кадрів апарату управління	2,6	2,9	3,7
Коефіцієнт плинності кадрів основних та допоміжних працівників	1,3	2,7	3,4
Коефіцієнт плинності кадрів комунального харчування	1,4	1,7	1,9

Збільшення коефіцієнта плинності кадрів у 2021 р. порівняно з 2019 р. пов'язано, перш за все, зі зниженням фонду заробітної плати на підприємстві у 2021 р. до 1980 тис. гривень. При цьому мінімальна заробітна платня складає

9614,0 грн. на місяць (працівники пральні, технічної служби, прибиральники), а максимальна – 20000 грн. на місяць (менеджери середньої та вищої ланки, керівники структурних підрозділів). Незважаючи на зниження рівня заробітної плати, обсяги робіт залишаються на тому ж рівні, а на деяких посадах навіть подвоюються через скорочення штату. Крім того, збільшення рівня плинності пов'язане ще з відсутністю вдосконалення техніко-технологічного оснащення робочих місць, що у свою чергу ускладнює та уповільнює процес роботи (служба прийому та обслуговування, служба харчування). Не менш важливим негативним фактором також є відсутність такого мотивуючого фактора, як підвищення професійного кваліфікаційного рівня та навчання.

Зменшення показників і рівня плинності кадрів стане можливим завдяки: 1) покращенню організації праці; 2) створенню працівникам кращих умов праці; 3) впровадженню ефективної політики мотивації, що включає матеріальну мотивацію і формування системи нематеріального стимулювання. Це, беззаперечно, призведе до сталості кадрів, підвищення задоволеності робочим місцем, і, відповідно, збільшить рівень продуктивності праці.

На основі світової й вітчизняної практики бізнесу, відзначено, що система оплати праці в готелі призначена для: 1) запровадження матеріальних важелів стимулювання новаторської діяльності; 2) розвитку ініціативи, активності, підприємливості, заохочення, інтенсивності й екстенсивності праці персоналу; 3) розширення поля посадових обов'язків персоналу. [16; 33; 42; 72; 85].

При розподілі оплати у готелі «Фаворит» практикується розрахунок заробітної плати за кожною з посад згідно зі штатним розкладом на кожен місяць кварталу. Приклад розрахунку заробітної плати головного бухгалтера готелю «Фаворит» запропоновано до демонстрації у таблиці 2.11.

Заробітна плата повинна безпосередньо стимулювати працівника до праці та створювати всі передумови ефективної праці, підвищувати почуття задоволеності у робочому місці та посаді. Рівень заробітної плати сучасного трудового процесу значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а тому ефективність та силу мотивації.

Таблиця 2.11 – Розрахунковий листок із заробітної плати за січень 2021 року

Нарахування		Утримання	
Вид нарахування	Сума	Вигляд утримання	Сума
За окладом	40000	Податок з доходу фіз. осіб	5790,0
Лікарняні (соц.страх)	0	Пенсійний фонд	800,0
Лікарняні (підприємство)	0	Страхування від безробіття	200
Відпускні	0	Страхування від тимчасової непрацездатності	400
Оподатковувана мат.допомога	0	Профспілковий внесок	0
Благодійна допомога	0,00		
Індексація	0,00		
РАЗОМ:	40000		7190
ПОЛАГАЄТЬСЯ ДО ВИПЛАТИ:	32810	Виплачено протягом місяця:	0
Борг за підприємством (борг за працівником) на кінець місяця: 32810			

Реальний стан механізму оплати праці персоналу у розрізі штатного розкладу основних категорій праці готелю «Фаворит» станом на 1.01.2022 р. представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунково-платіжна відомість готелю «Фаворит»

Професія, посада	Кільк. чол.	Тариф. ставка	Утримано та враховано					
			Податок на доходи фіз.осіб	Податок у пенсійний фонд	с/с безробіття	Проф. внесок	с/р на випадок врем. нетрудосп.	Разом до видачі
Директор	1	50000	7237,5	1000	250	—	500	41010
Гл.бухгалтер	1	40000	5790	800	200	—	400	32810
Відділ кадрів	1	24500	3546,4	490	1225	—	245	20096
Менеджер СПР	1	26000	3763,5	520	130	—	260	21326
Менеджер салону краси	1	24500	3546,4	490	122,5	—	245	20096
Водій	2	18500	2677,9	370	92,5	—	185	15174,6
Покоївки	4	15000	2171,3	300	75	—	150	12303,7
Адміністратори	3	18000	2606,4	360	90	—	175	15174,0
Менеджер служби харчування	1	24500	3546,4	490	122,5	—	245	20096,1
Електрики, механіки	4	13000	1963,5	250	65,0	—	140	11303,7

При розгляді системи оплати праці в досліджуваному готелі «Фаворит» виявлено, що більшість працівників незадоволена заробітною платою, і вважає її невідповідною витраченій праці (особливо в літній сезон). Це суперечить раціональному підходу й соціально-психологічному сприйняттю працівником даної системи. Таким чином, на основі аналізу системи оплати праці працівників готелю «Фаворит» можна дійти невтішного висновку про те, що положення «Про оплату праці» так і залишилося формальним документом, оскільки завдання, що стоять перед системою оплати праці, не реалізуються.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва проявляється, насамперед, так:

- по-перше, високий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу готель має можливість скоротити витрати на його наймання та навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції;
- по-друге, проведення політики високої заробітної плати дає можливість відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх співробітників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень. У цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію новоприйнятих кадрів;
- по-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як спроба «відпрацювати» винагороду, яка є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим і втратити вигідні умови продажу здібностей.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів схематично показано на рисунку 2.6. Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском та винагородою, який досягається належною організацією заробітної плати, яка постає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників та формування параметрів заробітної плати.



Рис. 2.6 – Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності праці та доходів

Організаційно-економічний механізм формується у відповідності до цієї оцінки з урахуванням вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Найважливішим напрямком матеріального стимулювання у готелі «Фаворит» є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці та її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати працівника. За об'єктом стимулювання преміювання поділяється на індивідуальне та колективне.

З точки зору самих працівників мотиваційна політика повинна містити в собі не тільки сприятливі та прийнятні умови праці, що дають задоволення від роботи, а й забезпечувати можливість просування професійними сходами, а також соціальний захист, необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні і матеріально-фінансову винагороду персоналу, працюючого в готелі. Існуюча система мотивація праці персоналу готелю має досить вузьку спрямованість, куди входять лише матеріальне стимулювання – преміювання.

Преміювання персоналу відбувається на підставі Статуту підприємства «Фаворит». Положення розроблено з метою матеріального стимулювання якісної праці працівників цього підприємства і безпосередньо залежить від обсягів завантаження готелю «Фаворит». Преміювання провадиться на основі рішення адміністрації відділу або керівника функціонального підрозділу, тільки після аналізу виробничої діяльності колективу за минулі місяць або рік, та за ухвалення керівника певного відділу готелю «Фаворит».

Для обчислення розміру премії працівника досліджуваного готелю «Фаворит» за підсумками місяця враховуються такі показники:

- сума нарахованої заробітної плати, що розраховується щомісяця, згідно з договором про найм робітника та посадовою інструкцією;
- відсоток завантаження готелю за звітний місяць;
- відсоток депреміювання (позбавлення премії) за порушення внутрішнього трудового розпорядку, правил та нормативів, встановлених керівництвом, дисципліни та невиконання наказів менеджерів вищої ланки.

Розмір премії розраховується за такою формулою:

$$П = З/п * (Заван. - Дп.), \quad (2.1)$$

де $П$ – премія, грн.; $З/п$ – сума нарахованої заробітної плати; $Заван.$ – відсоток завантаження готелю за звітний місяць; $Дп$ – розмір депреміювання.

Слід підкреслити, що для обчислення розміру премії працівника готелю «Фаворит» за підсумками роботи за календарний рік, що минув, враховуються такі показники, як: 1) річна сума нарахованої заробітної плати (з премією); 2) середньорічний відсоток завантаження готелю «Фаворит» за звітний рік; 3) кількість повних відпрацьованих працівником місяців у році.

Розмір премії за підсумками роботи за рік кожного працівника розраховується за формулою (2.2) таким чином:

$$П = С_{нзн} * С_{взгр} / К_{пвм}, \quad (2.2)$$

де $П$ – премія, грн.; $С_{нзн}$ – Сума нарахованої заробітної плати; $С_{взгр}$ – сума нарахованої заробітної плати; $К_{пвм}$ – кількість повних відпрацьованих місяців на рік.

Премія за підсумками роботи протягом року не нараховується працівнику готелю «Фаворит», який має догану за порушення обов'язків, які за трудовим договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку.

В готелі «Фаворит» у практиці управління персоналом відсутня система моральних заохочень і нематеріальної мотивації, також передбачений такий важливий у системі соціалізації праці елемент мотивації, як соціальний пакет трудового колективу. Окрім доган, передбачених за статутом, у практиці управління готелю діє система планування розміру штрафів, що розглядається при щомісячному нарахуванні заробітної плати. Система штрафів готелю «Фаворит» представлена наступними основними елементами (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Система планування розміру штрафів готелю «Фаворит»
(станом на 01.01.2022 р.)

Порушення	Санкції
Запізнення на роботу (до 1 години)	штраф 1350 грн.
Прогул (запізнення більше 1 години)	мінус три робочі зміни, догана
Нетверезий вид, розпивання спиртних напоїв на роботі	звільнення
Куріння в недозволеному місці	штраф 2700 грн.
Недотримання санітарно-гігієнічних норм	позбавлення премії
Помилка в процесі надання послуг	виправна – до 1350 грн.; невинна (привела до конфлікту клієнта з керівництвом) – до 2700 грн., догана
Невиконання наказів директора чи функціональних начальників	позбавлення премії, в окремих випадках – звільнення

Соціальний пакет – це набір спеціальних пільг, які організація надає своїм працівникам в межах нематеріальної мотивації [32; 44; 84]. «Вміст»

соціального пакета визначає підприємство. Це може бути оплата харчування, навчання, проїзду, медичних послуг, інколи проживання. Зазвичай він складається з обов'язкових пільг та гарантій, передбачених законодавством, та комплексу бонусів, розроблених керівництвом [53; 82; 90]. Соціальний пакет є невід'ємною частиною системи мотивації персоналу, тому є доцільним використання у практиці діяльності досліджуваного готелю «Фаворит».

Цей пакет може включати такі положення, надбавки та пільгові виплати:

- недержавне пенсійне забезпечення;
- оплату програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- медичне страхування від підприємства;
- надання матеріальної допомоги на розсуд адміністрації.

У практиці управління персоналом на підприємствах галузі досить рідко застосовується соціальний пакет, що знижує рівень трудової мотивації працівників. Розглядаючи підприємства готельної сфери міста Одеси, можна відзначити, що готель «Севастополь» – один із основних конкурентів готелю «Фаворит», використовує соціальний пакет як один із основних методів морального стимулювання персоналу. Зазначений пакет конкурента включає:

- персональні доплати за знання іноземних мов;
- оплата навчальних відпусток працівників за профілем роботи;
- знижки на послуги при розміщенні родичів та знайомих (до 50%);
- знижки для проведення весільних заходів для співробітників (до 50%);
- придбання новорічних подарунків дітям працівників;
- накопичувальне страхування співробітників, зокрема. від нещасного випадку, професійної або виробничої травми тощо;
- придбання чи пошиття фірменого одягу за рахунок підприємства;
- надання матеріальної допомоги на розсуд адміністрації (пожежа, дороге медичне лікування, весілля, народження дитини, смерть рідних та ін.);
- вручення грошових премій до свят, пам'ятних та ювілейних дат співробітників (на розсуд адміністрації).

Недоліками, виявленими у процесі аналізу існуючої системи управління персоналом готелю «Фаворит» (мотиваційна складова включно), є:

- негативний соціально-економічний зміст праці, нестача престижності роботи, відсутність інновацій та високих технологій;
- недостатня забезпеченість безпеки та надійності праці;
- відсутність перспектив кар'єрного зростання.

Будь-який структурний керівник готелю «Фаворит» прагне до того, щоб його підлеглі працювали з повною віддачею сил та були зацікавлені справами, поділяли його цілі та місію діяльності, проявляли активність при вирішенні проблем, що ускладнюють роботу підприємства. Гроші, при цьому, є досить очевидним максимально використаним стимулом, незважаючи на те, що це не єдиний метод мотивації праці персоналу. Саме тому правильно та ефективно розробленої та реалізованої системи матеріального та нематеріального стимулювання слід приділити особливу увагу. У сучасній практиці управління персоналом на провідних підприємствах України застосовують у сукупності методи мотивації та їхню комбінацію для успішного функціонування.

Тому для управління мотивацією в діяльності підприємства необхідно використовувати всі групи методів. В готелю «Фаворит» здійснюється використання не повного комплексу мотивації, а лише матеріального, що, у свою чергу, не дає можливості зростання задоволеності персоналом займаної посади, а також немає мобілізації їх творчої та професійної активності при досягненні спільних цілей підприємства. Для отримання максимальної ефективності від мотиваційної політики, що реалізується, необхідно також застосування елементів моральної (або нематеріальної) мотивації.

Аналіз діяльності вітчизняного готелю «Фаворит» вісвітлив, що на підприємстві не проводяться заходи щодо покращення становища та пошуку внутрішньовиробничих резервів стимулювання. Протягом 2019-2021 років було застосовано методи управління економічним стимулюванням, які гасять зацікавленість у повному використанні фактично наявних людських резервів, працівники не мають зацікавленості у підвищенні ефективності виробництва.

Також спостерігається невідповідність декларованих та реалізованих методів мотивації. Усі ці фактори дестабілізують роботу персоналу.

В результаті загального аналізу діяльності готелю готелю «Фаворит» та дослідження організаційної структури та мотиваційної системи визначено низку недоліків в управлінні персоналом, які призвели до наступних наслідків:

- висока плинність кадрів (за 2021 р. показник досяг найвищої позначки за досліджуваний період 3,5 відсотка);
- низька продуктивність праці (зниження кількості працівників за 2021 рік спричинило погіршення показників продуктивності праці на 4,8 відсотка);
- додаткові витрати, пов'язані із наймом нових працівників;
- відсутність трудової ініціативи з боку персоналу (спостереження пасивності та безініціативності у переважної кількості працівників готелю, що негативно позначається на трудовій дисципліні та продуктивності праці);
- розвиток «хворої» конкуренції у колективі;
- порушення засад побудови корпоративної культури.

Мотивація як функція менеджменту включає принципи, методи, систему матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу [43; 83; 88]. Розглянувши застосовувані на досліджуваному підприємстві форми та методи стимулювання праці, зазначено, що мотивація персоналу в готелі «Фаворит» неефективна, слабо організована, має досить вузьку спрямованість і потребує критичних доповнень та удосконалення з урахуванням ринкових підходів та принципів управління підприємствами готельно-курортного бізнесу.

Таким чином, метою управління мотивацією, перш за все, має стати збільшення зацікавленості персоналу результатах функціонування готелю для отримання максимального прибутку в періоди значного збільшення ємності ринку. Для досягнення потрібного ефекту слід змінити систему мотивації персоналу шляхом розвитку існуючих і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Пропозиції щодо формування системи мотивації праці у готелі «Фаворит» розглянуто у третьому розділі.

Висновки до розділу 2.

Надано організаційно-управлінську характеристику готелю «Фаворит». Структура менеджменту персоналу готелю є пірамідою, де кожен робітник має безпосереднього керівника і начальників вищого рівня. Основною перевагою структури є чіткість відносин між працівниками, простота впровадження та документального супроводу. Однак, подібна структура часто перешкоджає впровадженню нововведень за принципом «знизу вгору», оскільки керівники сприймають подібні ініціативи як зазіхання на свій авторитет і компетентність. Зазначено, що організаційна структура готелю конкурентоспроможна, про це свідчить простота та гнучкість системи управління; невелика кількість рівнів керування; невеликі служби й укомплектованість кваліфікованими фахівцями. Підтверджено, якщо сконцентрувати управлінські зусилля на вдосконаленні управління персоналом, то це дозволить готелю зміцнити позиції на ринку.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Фаворит». Аналіз економічного стану готелю «Фаворит» наочно показав економічну стабільність і достатню фінансову стійкість, незважаючи на невеликі відхилення від норм у 2020 році. Але цю нестабільність можна віднести до наслідків складнощів, що виникли в економічному і політичному становищі країни. Загалом, за аналізований період 2019-2021 років готель працював прибутково. Однак, для внесення пропозицій щодо покращення ефективності праці працівників готелю «Фаворит» необхідно проаналізувати практику управління системою мотивації на досліджуваному підприємстві.

Досліджено практику управління мотивацією персоналу в готелі. Метою управління мотивацією повинно стати збільшення зацікавленості персоналу в результатах функціонування готелю для отримання максимального прибутку в періоди збільшення ємності ринку. Для досягнення потрібного ефекту слід змінити зазначену систему шляхом розвитку існуючих і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом впровадження адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів управління.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

3.1. Концепція ефективної системи мотивації для готелю «Фаворит»

Особливістю підприємств сфери послуг і, зокрема, готелів, готельно-розважальних закладів, готельних комплексів є те, що у зазначених суб'єктах господарювання практично відсутній процес виробництва. Таким чином, основні показники ефективної роботи підприємства, такі як рентабельність, платоспроможність, ліквідність залежать не від раціонального процесу виробництва, а від ефективної системи просування та реалізації. Ключовою ланкою цього механізму є добре мотивований персонал таких закладів.

Саме кадри є головним ресурсом будь-якого готельного підприємства, а ефективність їх роботи визначає результат діяльності організації, в цілому, оскільки між мотивацією персоналу та ефективністю його праці існує пряма залежність, тобто зростання рівня мотивації веде до зростання продуктивності праці. Отже, грамотно побудована система мотивації праці є важливою складовою успіху будь-якого підприємства індустрії гостинності.

Так, кожен менеджер прагне побудувати ефективну систему мотивації персоналу, завдання якої полягає в досягненні максимальної продуктивності праці співробітників за мінімальних витрат на здійснення мотиваційних процесів. Будь-які заходи, які вжито керівництвом щодо підвищення мотивації працівника до праці, мають бути доцільні й економічно виправдані.

В результаті дослідження системи мотивації, що діє у готелі «Фаворит», встановлено, що низка заходів щодо стимулювання працівників до праці або відсутні, або перебувають на низькому рівні, або є неефективними. Тобто вони не досягають поставленої мети. Отже, метою є формування комплексу заходів щодо розробки ефективної системи мотивації праці персоналу у готелі «Фаворит». Базовими завданнями у сфері готельного бізнесу у післявоєнному періоді є: 1) підвищення конкурентоспроможності; 2) створення стабільної

клієнтури через уміння знайти клієнта; 3) створення конкурентних переваг; 4) пошук і створення нових шляхів розвитку; 5) постійне оновлення власної політики з урахуванням динаміки розвитку ринку готельних послуг. Але все сказане вище не актуально, якщо на підприємстві немає кваліфікованих кадрів, комплексної системи мотивації та оплати праці персоналу. Тому необхідна розробка концепції формування системи мотивації праці персоналу.

Підвищення ефективності роботи співробітників готелю «Фаворит» та висока мотивація праці є сьогодні однією з головних проблем багатьох організацій, у тому числі досліджуваного підприємства. Мотивація персоналу в готелі «Фаворит» присутня, проте перебуває на досить низькому рівні та потребує доповнення з урахуванням нових підходів та тенденцій управління.

У досліджуваному готелі було проведено аналіз фінансової складової діяльності і дана первинна оцінка існуючої системи мотивації праці персоналу. Однак, на підприємстві поки не знаходить відображення ефективна система мотивації праці. Результати фінансово-економічної діяльності даного готелю «Фаворит» розглянуто у підрозділі 2.1 роботи показали, що готель має досить стабільне фінансове становище, щорічно отримує прибуток, має частку власного капіталу та потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності.

Констатовано, що існуюча система мотивація праці персоналу готелю «Фаворит» має досить вузьку спрямованість, що включає лише матеріальне стимулювання та преміювання. Преміальний фонд готелю формується у розмірі 7% від суми прибутку до відрахування податків, відсотків за кредитом, амортизації та витрат майбутніх періодів протягом місяця (див. рис. 3.1).

Аналізуючи рисунок 3.1, підкреслено, що із загального преміального фонду готелю «Фаворит» 36,82% спрямовується на погашення обов'язкових платежів до цих фондів: 33,2% – до фонду загальнообов'язкового державного пенсійного страхування; 1,5% - до фонду соціального страхування під час тимчасової втрати працездатності; 1,3% - до фонду обов'язкового державного страхування у разі безробіття; 0,82% – до фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

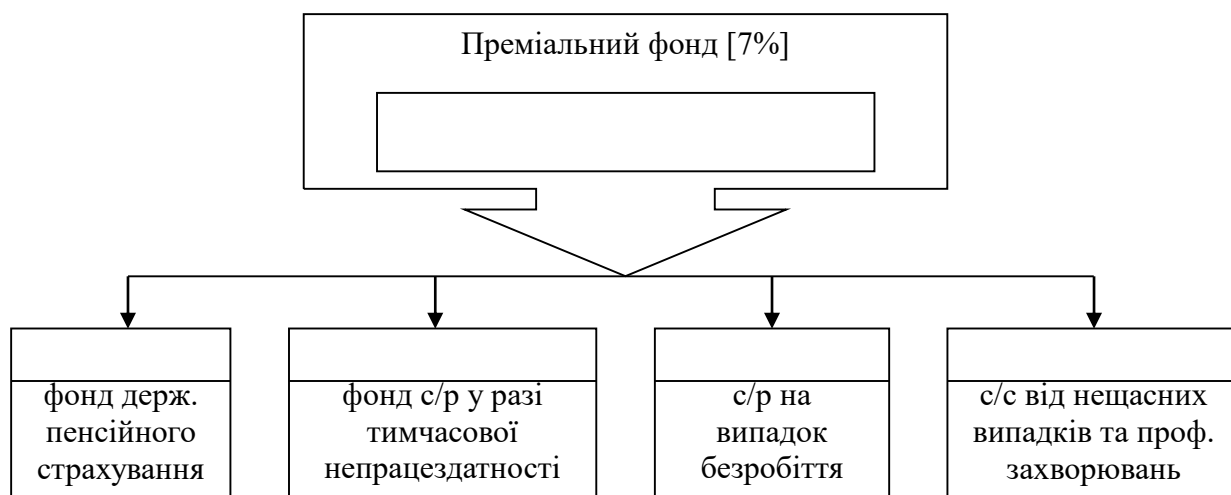


Рис. 3.1 – Система утримання основних соціальних виплат із заробітної плати у готелі «Фаворит»

У готелю «Фаворит» використовується форма відрядно-преміальної оплати праці, яка передбачає поряд з отриманням основної заробітної плати за відрядним нарядом за виконаний обсяг робіт та згідно з діючими розцінками отримання премії за зумовлених та запланований кінцевий результат. Вплив системи матеріального стимулювання на мотивацію та робочу поведінку персоналу значною мірою опосередковано тим, наскільки справедливою вона сприймається працівниками; наскільки, на думку, оплата праці пов'язана з отриманими результатами. Головним едоліком у мотивації персоналу в готелі «Україна» є відсутність нематеріальної та моральної мотивації. Зокрема, це перспективи кар'єрного зростання, навчання та відсутність корпоративного духу, взагалі. Співробітники усвідомлюють неможливість професійного та особистісного зростання в рамках готельного підприємства. Це пов'язано з тим, що в готелі «Фаворит» спостерігається значне омолодження структури персоналу. Але, при прийнятті на вакантну керівну посаду керівник акцентує свою увагу на великому стажі роботи в цій галузі і, отже, набирає кадри ззовні.

Відзначено також недосконалість організаційної культури у готелю «Фаворит». Це проявляється у нерозумінні співробітником свого місця та ролі на підприємстві, ступеня впливу результатів діяльності на загальний результат готелю, незнанні мети, місії, стратегії та планів розвитку підприємства через

погану поінформованість з боку керівництва. Відсутнє регулярне спілкування керівництва із службовцями. Персонал готелю не поінформований про виробничо-економічну ситуацію, що складається, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічені дії, успішність реалізації.

Керівництво готелю «Фаворит» не приділяє належної уваги визнанню заслуг персоналу перед готелем та оцінки його старанності. А, навпаки, шукає недоліки в роботі співробітника, після чого, зазвичай, слідує покарання у вигляді позбавлення премії на 5, 10, 15 і більше відсотків заробітної плати.

Дуже рідко проводяться спільні святкування ювілеїв, днів народжень, свята інших заходів. Відзначити, що в готелі «Фаворит» для раціонального управління персоналом керівництву необхідно реорганізувати мотивацію працівників, яка існує на підприємстві. І тому необхідно розробити відповідну мотиваційну програму – систему стимулювання. Важливим показником в оцінці мотивації є плинність кадрів. Аналізуючи стан працівників готелю, слід зазначити, що у 2018 р. штат працівників становив 230 штатних одиниць. Вже 2020 р. спостерігається скорочення на 8,3 % проти 2019 року. Загалом за період 2019-2021 рр. чисельність працівників скоротилася на 76 осіб, що становило 19,5% (за рахунок скорочення робочого штату, через зниження попиту на послуги за період 2021 р., необхідність керівництва готелю знижувати рівень статей внутрішніх витрат за рахунок скорочення чинного персоналу готелю).

Основною причиною плинності кадрів є такі показники:

- більш висока заробітна плата в іншому місці;
- обсяг роботи, що не співвідноситься з рівнем заробітної плати;
- обмежені можливості кар'єрного зростання;
- сімейні причини (турбота про дітей, люди похилого віку, інші);
- недостатнє визнання з боку керівництва;
- недостатньо повноважень для виконання роботи;
- незадоволеність керівництвом;
- стресові ситуації;
- відсутність програми навчання та підвищення кваліфікації.

Зазначено, що система мотивації праці в готелі «Фаворит» відсутня, а існують її окремі елементи, що свідчить досить висока плинність кадрів.

Керівництво готелю усвідомлює потребу у кардинальному покращенні мотиваційної складової у роботі з персоналом з метою підвищення культури та рівня надання послуг та обслуговування гостей. Однак, достатніх знань та бажання у пошуках фінансових коштів для її реалізації підприємство не має. У цьому зв'язку, грамотно розроблена програма здатна надати результативні допомогу керівництву готелю у частині розуміння ролі значущості персоналу, розумінні того, що ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок мотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників визначатиметься тим, наскільки повно сервіс готелю забезпечить задоволення їхніх основних потреб.

Персонал готельно-розважального комплексу «Фаворит» готовий до змін, але все ж таки необхідно пам'ятати, що будь-яка зміна зустрічає опір. Це може стосуватися тієї категорії персоналу, яку задовольняють на даному етапі існуючі елементи мотивації. Для проведення ефективних змін необхідно:

- по-перше, проаналізувати і врахувати, який опір може зустріти з боку персоналу готелю запланована зміна будь-якого масштабу застосування;
- по-друге, по можливості мінімізувати опір персоналу до нововведень (потенційний та реальний), при цьому потрібним є достатнє обґрунтування;
- по-третє, встановити статус-кво нового стану.

Такий підхід породжує ініціативу, створює сприятливе організаційне та психологічне середовище, посилює згуртованість малих груп кадрів готелю, розвиває взаємодопомогу, підвищує престиж продуктивної потрібної роботи. Ефективність роботи з персоналом багато в чому визначається можливістю спонукання працівників до активної та продуктивної трудової діяльності.

Для вирішення завдання слід вибрати найбільш привабливий варіант для розробки ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу в готелі «Фаворит». Реалізація мотиваційної програми на підприємстві призведе до задоволення основних потреб персоналу, підвищення продуктивності праці,

що дозволить підвищити загальну результативність діяльності готелю, в цілому. Отже, щоб одержати систему ефективної мотивації керівництву готелю слід об'єднати інтереси працівника зі стратегічними цілями організації.

Формування ефективної системи мотивації персоналу готелю доцільно розпочинати з обрання одного з підходів, або їх комбінацію, а саме:

1) ситуатійний. Для готелю «Фаворит» означає, що необхідно зробити аналіз не лише показників, які стосуються здійснення управління персоналом, безпосередньо, але і тих, що визначають діяльність, загалом (дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища), тобто усунення негативів якогось одного моменту мотиваційної складової організації персоналу. Причиною недоцільного використання даного підходу в ситуації, що виникла, є високий ступінь мінливості стану факторів зовнішнього середовища готелю;

2) системний підхід. З використанням всіх мотиваційних складових для докорінного покращення мотивації персоналу (матеріальну і нематеріальну) з використанням основних змістовних та процесуальних теорій. Крім того, слід врахувати два аспекти. Перший пов'язаний із проведенням кардинальних змін в управлінні готелем. Другий аспект – з тим, що згідно з системним підходом результативність мотивування персоналу можна розглядати як результат усіх його складових. Цей варіант також не підходить внаслідок його трудомісткості та неготовності керівництва та колективу готелю до його здійснення;

3) комплексний. Тут доцільно взяти основні мотиваційні складові: зарплата, створення умов праці, стан морально-психологічного клімату тощо. Комплексний підхід має на увазі мотиваційний процес як невід'ємний елемент загальної системи керування підприємством. Цей варіант є найбільш вдалим та обгрунтованим, оскільки передбачає реалізацію комплексних заходів щодо розробки та впровадження ефективної системи мотивації готелю «Фаворит» з метою покращення основних показників фінансово-господарської діяльності.

Розглянуто можливі шляхи розробки системи мотивації та оплати праці персоналу готелю «Фаворит» за наступними напрямками, які зображено та представлено на рисунку 3.2, а далі наведено їх детальний опис.

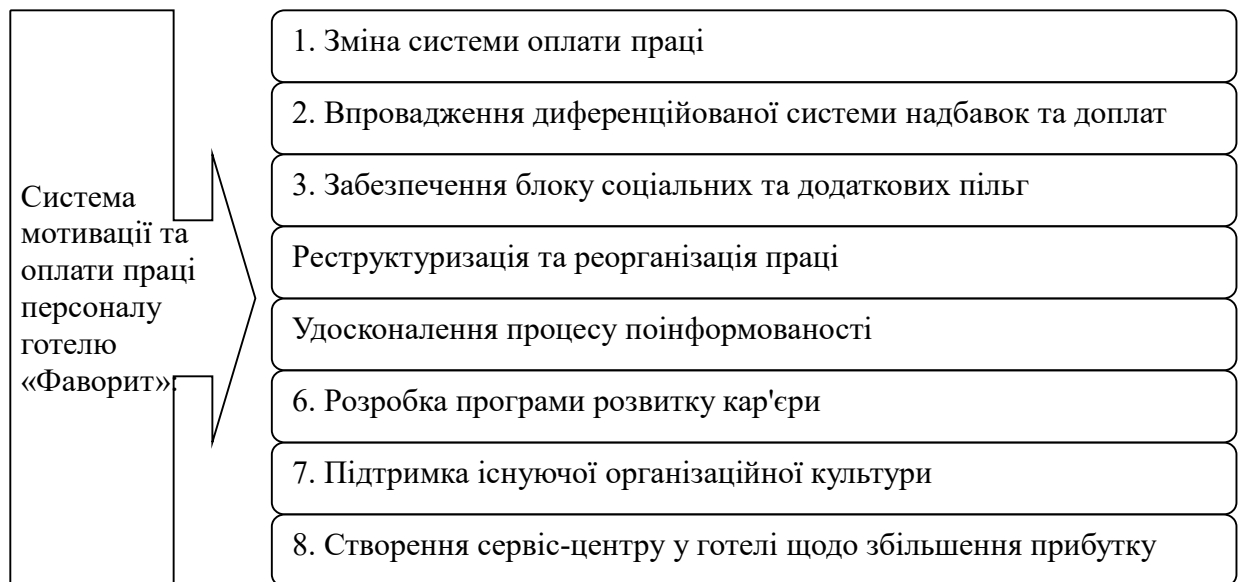


Рис. 3.2 – Можливі шляхи розробки системи мотивації та оплати праці персоналу готелю «Фаворит»

1. Удосконалення методів економічного стимулювання персоналу цього готелю «Фаворит» має ґрунтуватися на зміні системи оплати праці таким чином, щоб вона створювала у співробітників почуття впевненості та захищеності, включала дієві засоби стимулювання та мотивації, забезпечувала процес відтворення витраченої енергії. Ця система може бути доповнена системою участі персоналу у розподілі прибутку організації, тобто поділом між ним та компанією додаткового прибутку, який був отриманий внаслідок підвищення продуктивності праці чи якісного обслуговування. Початковою основою створення такої системи участі працівників у прибутку можуть стати запропоновані параметри формування додаткового преміального фонду. Рационально буде сформулювати розподіл одержуваного зазначеного фонду за двома напрямками: 1) преміювання співробітників за результатами діяльності підприємства, в цілому; 2) за результатами індивідуального вкладу кожного.

2. Для більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал готелю «Фаворит» слід запровадити більш диференційовану систему надбавок та доплат до основного фонду оплати праці: 1) за професійну майстерність; 2) за тривалість безперервного стажу; 3) за високу кваліфікацію і продуктивність;

4) за впровадження раціоналізаторських пропозицій. За допомогою доплат компенсуються додаткові витрати, багатозмінний режим роботи в нічну зміну.

3. Розвиваючи систему непрямої матеріальної винагороди готель за невеликі екстрагроші може підвищити лояльність персоналу багаторазово, забезпечуючи співробітникам блок соціальних та додаткових пільг, а саме:

- надання у користування персоналу об'єктів відпочинку та розваг, мобільний телефон, службовий автомобіль, інші професійні атрибути;
- створення у колективі готелю «Фаворит» атмосфери єдиної команди, цілісної корпоративної культури, почуття у робітника належності до групи.

4. Задоволення індивідуальних і соціальних потреб працівників можна здійснювати з допомогою реструктуризації і реорганізації праці персоналу із застосуванням двох взаємозалежних підходів. Перший – реструктуризація індивідуального праці, другий – зміни у організаційному контексті.

Основними методами реструктуризації індивідуальної праці є:

- ротація – рух співробітників з одного місця роботи на інше, з одного департаменту до іншого для набуття певного досвіду роботи в різних службах;
- збагачення праці – вертикальне розширення за допомогою збільшення обов'язків та можливостей для подальшого розвитку, націлюючи службовців на велику автономію під час планування та виконання своїх функцій.

Перший спосіб може допомогти готелю проводити більш гнучкий підбір персоналу і скорочувати розбіжності у займаних позиціях. Наприклад, ротація працівників, скажімо, зі служби розміщення в адміністратори ресторану допомагає працівникам отримати повне уявлення про спільну роботу готелю та дає відчуття різноманітності у праці, запобігаючи небажаній монотонності. Другий дозволяє забезпечити комплексний сервіс за допомогою прямого контакту персоналу з клієнтами, знижуючи роль втручання керівництва в роботу. Наприклад, запровадження системи для покоївок. Керівництву у цій системі необхідно проводити лише пробну вибіркову перевірку їхньої роботи.

5. Керівництво готелю може розробити перелік заходів зі зміцнення довіри до себе та вдосконалення процесу поінформованості: створити таку

обстановку, де працівникам легко розмовляти з начальством та де їх вміють слухати, надавати працівникам права із самоврядування, достатній ступінь свободи для виконання обов'язків, делегувати їм частково повноваження, що сприятиме зростанню впевненості та підвищенню продуктивності праці.

6. Для забезпечення в готелі «Фаворит» успішного управління кар'єрним зростанням, загалом, і індивідуальною кар'єрою кожного співробітника можна розробити програму розвитку кар'єри, спільною метою якої буде поєднання потреб та цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями його просування. Програми розвитку кар'єри задля забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні регулярно пропонуватися, розвиватися, бути відкритими всім співробітникам і модифікуватися, якщо необхідні зміни.

7. Для підтримки існуючої організаційної культури в готелі «Фаворит» можуть бути використані наступні методи:

- поведінка керівника. Безумовно, керівнику слід розпочати із себе. Доведено, що найкраще засвоюють нові зразки поведінки через наслідування. Керівник має стати прикладом, рольовою моделлю, демонструючи ставлення до справи та поведінку, які передбачається закріпити та розвинути у підлеглих;

- навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликані не лише передавати йому необхідні знання та розвивати у нього професійні навички, а й є важливим інструментом пропаганди та закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку готель очікує від своїх працівників, до якої поведінки слід заохочувати, підкріплювати та вітатись;

- організаційні традиції і порядки. Організаційна культура реалізують й транслиують у традиціях і порядках в готелі «Фаворит». У цьому сенсі на оргкультуру впливають навіть разові відступи від встановленого порядку;

- широке використання корпоративної символіки. Досвід найкращих організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки (у рекламних матеріалах, оформленні підприємства, робочому одязі, сувенірній продукції) позитивно відбивається на мотивах персоналу, підвищує відданість працівників своїй організації та почуття гордості за свою організацію;

– заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей та зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до найкращих почуттів: «Найвища якість – запорука перемоги над конкурентами!», «У нас працюють найкращі фахівці!». Формування сприятливої організаційної культури в готелі «Фаворит» забезпечить у післявоєнному періоді зближення інтересів співробітників та підприємства, що призведе до підвищення ефективності мотивації персоналу.

8. Оскільки керівництву готелю не вистачає додаткових коштів для підвищення окладів робітників, можна створити спеціалізований сервіс-центр на базі готелю для обслуговування туристів, які приїжджають із проведення семінарів, конференцій, тренінгів. Реалізація заходу передбачає збільшення завантаження номерного фонду та збільшення прибутку. Оскільки преміальні виплати у готелі безпосередньо пов'язані із завантаженням, це спричинить зацікавленість персоналу у виконуваний роботі. Можливе фінансування цього проектного заходу може здійснюватися за допомогою іноземного інвестора.

Внаслідок запропонованих заходів передбачається економічний ефект за напрямками: 1) збільшення коефіцієнта виконання робіт у строк; 2) коефіцієнта ефективності використання трудових ресурсів; 3) коефіцієнта ефективності управління; 4) коефіцієнта використання коштів. Очікуваний соціальний ефект від реалізації наданих рекомендацій виражатиметься у задоволенні персоналу готельного комплексу своєю роботою у плані творчої ініціативи, згуртованості та відповідною винагородою за результатами праці. Цей факт мінімізує плинність кадрів і, відповідно, збільшує економічний ефект, що полягає у зростанні показників економічної діяльності, оскільки персонал за гідну винагороду та визнання працюватиме ефективно та з повною віддачею.

Наведена в даному підрозділі характеристика основних напрямів щодо підвищення ефективності мотивації трудової діяльності працівників готелю в «Фаворит» показує об'єктивну необхідність впровадження цих пропозицій. Відповідно до цього доцільно обґрунтувати дані проектні заходи з позиції їх

економічної доцільності та визначити дохід за прогнозом від їх впровадження. Таким чином, для реалізації розроблених напрямків доцільно сформулювати управлінську модель за цілями, що передбачає досягнення такої мети, як розробка ефективної системи мотивації праці персоналу у готелі.

3.2. Цільова управлінська модель формування системи мотивації персоналу готелю

В основі концепцій управління підприємством лежить твердження, що ефективне використання ресурсів можливе за умови чітко сформульованих цілей. Цілі є орієнтирами при вирішенні управлінських завдань і є базовими елементами управлінської моделі. В свою чергу, управлінська модель включає базові принципи управління, стратегічне бачення, цільові установки, завдання, спільно вироблені цінності, структуру та порядок взаємодії всіх її елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг, контроль і координацію, рушійні сили розвитку підприємства та мотиваційну політику.

Відповідно до практики, що склалася, модель управління, яка керівнику або управлінській команді представляється ідеальною і найбільш підходящою, може бути запозичена готовою. Світовий та вітчизняний досвід практичного менеджменту надав чимало моделей, які свого часу і за певних умов дали позитивний результат. Модель управління можна сконструювати за «методом складання» з готових деталей і блоків. Можна вибрати базову модель, яка максимально відповідає вимогам, що висуваються, виключити з неї небажані елементи, розробити і вбудувати в неї нові складові, які відповідають специфічним особливостям керованого об'єкта і умовам його функціонування. Нарешті, можна створити і запустити принципово нову модель, яка спирається на нову парадигму, здатну вловити зміни, що ледь намітилися, в зовнішньому середовищі, яким судилося стати домінантними для фірми в майбутньому.

Управлінська модель – теоретично вибудована цілісна сукупність уявлень про те, як має виглядати система управління, як вона впливає і як має

впливати на об'єкт управління, як адаптується і як має адаптуватися до змін довкілля, щоб керована організація могла домагатися поставлених цілей, стійко розвиватися та забезпечувати свою життєздатність.

У практичній діяльності менеджерів широко використовуються цільові управлінські моделі, зокрема, моделі управління за цілями, що мають характер базових моделей і мають більшу або меншу специфіку впливу на підприємство в процесі управління. Цільова управлінська модель формування системи мотивації праці не розглядає підприємство, загалом, як об'єкт управління. Тут об'єктом виступає процес мотивації персоналу готелю «Фаворит».

Мета моделі – формування системи мотивації персоналу у межах управління персоналом для досягнення загальних цілей діяльності готелю, і навіть його ефективного функціонування. Основними підцілями будуть: 1) проведення аналізу існуючої мотиваційної діяльності в готелі «Фаворит»; 2) виявлення причин незадовільного стану механізму мотивації та їх усунення.

Принципи формування моделі. Своєрідність даної управлінської моделі у тому, що менеджер при її використанні виходить із визнання факту задоволеності діяльністю всієї організації та незадоволеності якимось одним чи кількома фрагментами цілісного виробничого, управлінського чи інших процесів. Це мобілізує менеджера до перетворення, зміни чи усунення з наступною заміною такого фрагмента. Для реалізації можливості застосування даної моделі необхідно виконання наступних вимог, як наведено у таблиці 3.1.

Економічна ефективність механізму управління персоналом готелю в рамках даної моделі розуміється, як досягнення з мінімальними витратами максимальних економічних результатів, високої гнучкості та адаптивності до середовища, що постійно змінюється, стабільності; соціальної ефективності – як задоволення інтересів та потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість самореалізації, задоволеність спілкуванням з колегами тощо).

З урахуванням різних аспектів мотивації праці характеристика загальної моделі ефективності зазначеного виду діяльності в рамках запропонованого механізму управління персоналом повинна включати наступні три параметри:

Таблиця 3.1– Основні вимоги до застосування цільової управлінської моделі

Вимоги	Необхідність
1. Повнота	описує її відповідність. Ідеальним варіантом була б така повнота моделі, за якої вона буде настільки розгорнута, що ще до початку роботи можна було б уявити всі тонкощі майбутньої діяльності;
2. Точність	потрібна, тому що вона не виконується взагалі або виконується формально. Система управління, у якій точність формування моделей рішення стала законом, розпадається;
3. Глибина	глибина відображення первісної ідеї характеризує модель з погляду подання у ній всієї динаміки майбутньої діяльності;
4. Міцність	передбачає здатність виконавця чітко реалізовувати план дій, що у його свідомості, у складних ситуаціях;
5. Мотивація	розуміння рішення та засвоєння його моделі не забезпечують повною мірою належну мобілізацію сил виконавців, тому вплив на мотиви, що спонукають виконавців до прояву активності, внутрішньої потреби до виконання завдань – основний сенс мобілізації трудового колективу виконання прийнятих керівництвом рішень.

1) реалізацію завдань (економічна ефективність): виробнича діяльність та внесок у загальний успіх готелю «Фаворит»;

2) сприйняття праці (соціальна ефективність): задоволеність працею, низька плинність кадрів та втрат робочого часу;

3) участь (соціальна ефективність): групова ідентифікація, готовність до вирішення спільних завдань та співробітництва.

Для формування системи мотивації людських ресурсів у готелі спочатку менеджеру необхідно провести загальний контроль за функціонуванням діяльності організації, а також: 1) проаналізувати діючі методи та принципи мотивації працівників; 2) оцінити показники діяльності керованої та керуючої систем; 3) визначити знання персоналом мети, місії та завдань підприємства.

Крім того, слід: 1) переглянути концепцію організаційної структури та корпоративної культури; 2) оцінити матеріальну та нематеріальну систему мотивації персоналу; 3) оцінити якісний склад начальників та керівників усіх служб готелю; 4) визначити віковий склад персоналу та його кваліфікацію; 5) оцінити умови праці працівників та техніку безпеки; 6) визначити соціальне забезпечення працівників; 7) визначити наявність такого фактора у діяльності персоналу досліджуваного підприємства, як єдина команда, єдиний колектив.

Все перелічене вище утворює собою основу, фундамент створення першого етапу формування системи мотивації праці в готелі «Фаворит» в рамках механізму управління персоналом. На основі розроблених принципів та ключових елементів управління персоналом відбувається фіксація уваги директора на проблемах забезпечення відповідності процесів управління персоналом якості й професіоналізму їх роботи, а в результаті – якості сервісів для гостей, як по окремих підрозділах, так і по всьому підприємству, загалом.

Використовуючи існуючі напрацювання та отримані висновки у процесі аналізу економічної та управлінської діяльності готелю, сформовано перший початковий фрагмент цільової управлінської моделі формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит», який представлено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3 – Початковий фрагмент цільової управлінської моделі формування системи мотивації персоналу у готелі «Фаворит»

Передбачається, що керувати процесом розробки ефективної (соціальної і економічної) системи мотивації і оплати праці працівників готелю «Фаворит» буде директор (менеджер вищої ланки). Він здійснює первинний та загальний

контроль за функціонуванням готелю, виконанням основних цілей діяльності підприємства та відповідністю перетворень процесу управління критеріям соціальної та економічної ефективності заходів, що впроваджуються.

Після цього відбудеться більш детальна фіксація уваги на проблемі управління персоналом – на діючих методах та принципах матеріального та нематеріального стимулювання на всіх рівнях управління підприємством. При потребують вивчення наступні процеси та явища: 1) побудова організаційної структури і культури у готелі; 2) стан матеріальної мотивації праці робітників, можливості навчання і кар'єрного зростання; 3) умови нематеріального стимулювання; морально-психологічний клімат в колективі; 4) фінансово-економічний стан готелю; 5) можливості та обсяги відрахувань на програму матеріального стимулювання та створення соціального пакету.

Потім здійснюється детальний аналіз незадовільного стану діючих методів та принципів мотивації співробітників, який виявляє таке:

- незнання співробітниками місії, мети та завдань підприємства;
- недосконалість матеріального стимулювання;
- відсутність системи нематеріальних стимулів та соціального пакету;
- відсутність єдиної команди;
- неформованість корпоративної культури;
- слабкий морально-психологічний клімат у колективі;
- відсутність програм навчання та розвитку персоналу;
- відсутність можливості та перспектив кар'єрного зростання.

Крім цього, менеджером проводиться: 1) аналіз показників діяльності керуючої та керованої підсистем; 2) оцінка можливості формування системи мотивації працівників; 3) аналіз матеріальних та фінансових можливостей забезпечення розробки ефективної системи мотивації персоналу готелю.

Зауважено, що перегляд невідповідностей і недосконалостей моделі дозволить здійснювати внесення коректив з урахуванням особливостей та специфіки керованого об'єкта та умов його функціонування, а за допомогою зворотного зв'язку повертатися на один або кілька етапів назад, доповнювати

або усувати невідповідності розробленої моделі положенню та специфіці діяльності готелю «Фаворит» в умовах дії воєнного стану в Україні.

Наступним етапом діяльності директора готелю є формування другого фрагмента моделі на основі вивчення теоретичних підходів до розробки системи мотивації та глибокого аналізу методів та принципів мотиваційних складових на підприємствах сфери послуг. Саме тому з управлінської погляду слід сформуванати прообраз, яким є система мотивації персоналу підприємства.

Для виведення прообразу ефективної системи мотивації праці готелю необхідно вивчати теоретичні основи проблеми. Сформований лише на рівні свідомості керівника прообраз об'єкта управління, і навіть дії, обрані ним для трансформації об'єкта управління з його стартової позиції на стан прообразу, диктують необхідність побудови цілісної системи управлінського процесу.

Впровадження системи мотивації праці в рамках управління персоналом, яка буде наближеною до прообразу, передбачається за допомогою комплексу заходів зі збільшення значущості ролі роботи апарату управління з персоналом (організація курсів підвищення кваліфікації, створення здорового морально-психологічного клімату, розробка та впровадження максимально ефективної системи мотивації – матеріальних і нематеріальних стимулів), розгляду та дослідження способів найбільш рентабельної реалізації заходів.

Підстроювання цілісної системи діяльності готелю «Фаворит» під розроблену модель та обрані дії щодо формування системи мотивації праці в системі управління персоналом здійснюється на етапі організації процесу за допомогою розроблених рекомендацій в роботі. Прийняття рішення викликає необхідність здійснення менеджером функцій планування, тобто. вибору саме тих дій, удосконалення яких у реальному режимі, на переконання менеджера, дозволить здійснити процес трансформації обраного об'єкта управління з його початкового (стартового) стану до його прообразу (див. рис. 3.4).

Функціональне розуміння прообразу включає визначення процесу формування системи мотивації через кількісні характеристики відповідності результатів дій окремих підрозділів і готелю поставленим цілям та завданням.



Рис. 3.4 – Другий фрагмент цільової управлінської моделі формування системи мотивації персоналу у готелі «Фаворит»

Так, остаточний вид цільової управлінської моделі формування системи мотивації персоналу у готелі «Фаворит» представлено на рисунку 3.5.

Модель складається з елементів: 1) директор готелю «Фаворит»; 2) загальний контроль за ходом виконання основних цілей діяльності готелю та відповідністю перетворень існуючої системи мотивації в рамках відповідності процесу управління персоналом критеріям соціальної та економічної ефективності; 3) детальний аналіз процесу управління з виявлення причин

невідповідностей; 4) фіксація уваги на причинах невідповідності результатів запланованим цілям функціонування готелю та механізму мотивації; 5) вихідна позиція (процес формування системи мотивації персоналу); 6) прообраз комплексу ефективних заходів щодо формування системи мотивації готелю; 7) планування, реалізація, перевірка та вплив на результати діяльності, як готелю, в цілому, так і окремих його підрозділів, зокрема, підлаштування цілісної системи виробничої діяльності готелю під прообраз та обрані дії щодо формування системи мотивації праці персоналу готелю «Фаворит».



Рис. 3.5 – Цільова управлінська модель формування системи мотивації персоналу у готелі «Фаворит»

Визначено, що питання ефективності системи мотивації персоналу в межах запропонованої управлінської моделі вирішується у вигляді виділення

п'яти груп різних показників, перші три з яких характеризують економічну ефективність розробленої моделі, четвертий і п'ятий – соціальну, а саме:

1) ефективність результатів діяльності готелю (загальна економічна ефективність, параметрами виміру якої є валовий, а також чистий прибуток, рентабельність, продуктивність, зростання обороту, задоволення попиту);

2) матеріальна ефективність виробничого процесу (параметри виміру: відхилення від плану, якість технологічного обслуговування);

3) нематеріальна ефективність виробництва (параметри вимірювання: точність та час вирішення проблеми, готовність до інновацій та нововведень, подолання, визначеність мети, точність та своєчасність інформації та інші);

4) установки на працю (задоволеність працею, ініціатива, частка втрат робочого дня, скарги, здатність брати на себе відповідальність та інші);

5) установки на відносини з іншими індивідами (сприйняття впливу, готовність до кооперації, дружба, злагода, повага, довіра та інші).

Економічна та соціальна ефективність можуть як доповнювати та посилювати один одного, так і суперечити один одному. Формування системи мотивації персоналу в межах запропонованої управлінської моделі у досліджуваному готелі забезпечать конкурентні переваги на ринку сфери обслуговування, що, своєю чергою, позначиться на результатах фінансово-економічної діяльності і сприятиме збільшенню доходу на вкладений капітал.

Таким чином, запропонована управлінська модель формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит» є ефективною при її практичному застосуванні. Вона дозволить директору провести глибокий аналіз усієї діяльності організації, виявити причини незадовільного стану мотивації персоналу, сформулювати образ ідеальної мотиваційної системи та прийняти відповідні рішення. Поліпшення мотивації персоналу в готелі «Фаворит» забезпечить конкурентні переваги на ринку готельно-розважальних послуг, що позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності готелю і сприятиме зростанню показників рентабельності на вкладений капітал.

3.3. Розробка комплексу управлінських заходів щодо формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит»

Рекомендації з розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу в досліджуваному готелі полягають в організації такої роботи на підприємстві, яка забезпечить оптимальне використання організаційного, економічного, психологічного, правового, етичного, технологічного та соціального чинників. Враховуючи те, що ефективність будь-якої діяльності чи явища визначає співвідношення кінцевого результату та витрат, а також те, що вона може бути позитивною чи негативною, одним з головних ключових завдань забезпечення ефективності системи мотивації є вибір оптимального рішення у використанні того чи іншого фактора, і навіть їх співвідношення.

Так, зменшуючи економічну ефективність, можна збільшити соціальну; збільшуючи організаційне навантаження, зменшити мотиваційну складову. У разі, якщо перше місце поставити економічну ефективність і приділяти уваги організаційної, то всі інформаційні процеси можуть сповільнитися і це природним чином вплине на зміну економічної ефективності. Разом з тим, ефективність складається з ефективності управлінських рішень, ефективності реалізації продукції, високого іміджу серед споживачів готельних послуг.

Готелю «Фаворит» є одним із провідних готелів міста. Незважаючи на те, що невелика частина номерного фонду здається в оренду під офіси на тривалий термін, заповнення навіть у зимовий час тримається на рівні 40 – 50% завдяки зручному розташуванню в центрі. В умовах великої конкуренції та зростання запитів клієнтів готель постійно підвищує якість обслуговування та розширює спектр послуг, прагнучи до максимального задоволення клієнтів. За 2021 р. готель прийняв 15306 туристів, що на 3483 особи менше, ніж за 2019 рік. Така негативна динаміка пояснюється погіршенням економічного і політичного становища країни, зниженням попиту на туристичні послуги.

З розглянутих раніше (підпункт 3.1) варіантів формування системи мотивації персоналу готелю готелю «Фаворит» особливу увагу керівництво

підприємства має звернути на наступний прийнятний комплекс заходів для розробки ефективної системи мотивації та оплати праці (див. рис. 3.6).

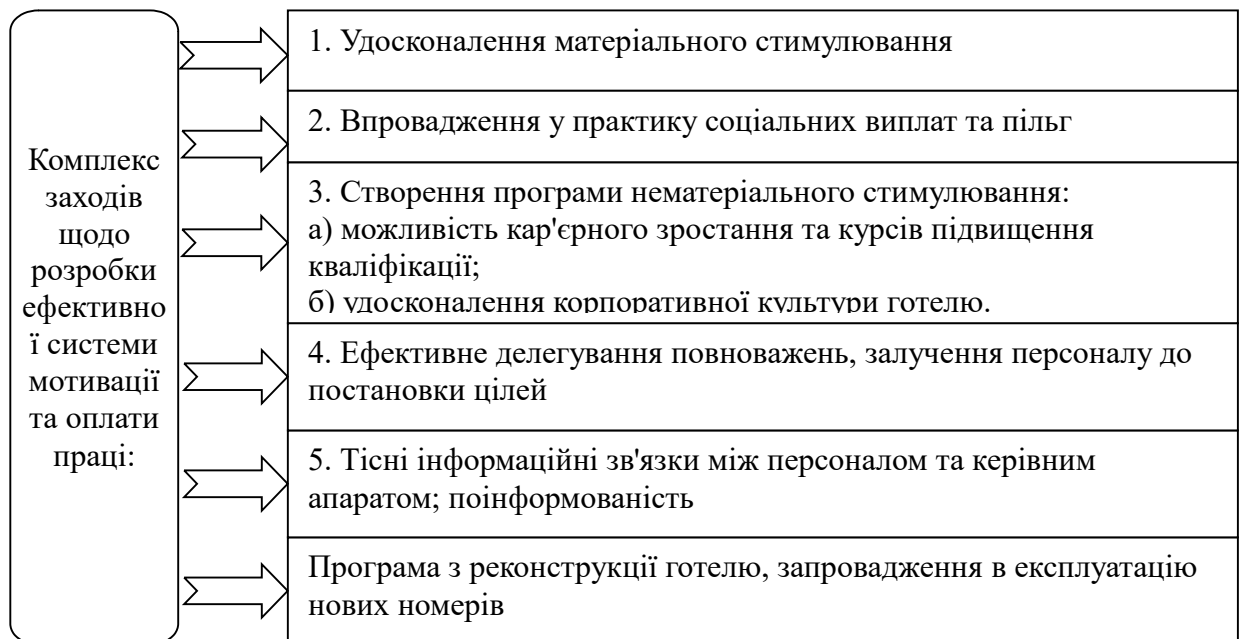


Рис. 3.6 – Рекомендований комплекс заходів щодо розробки ефективної системи мотивації персоналу та оплати праці персоналу готелю «Фаворит»

Розглянуто докладніше можливості розробки системи мотивації і оплати праці персоналу цього готельного підприємства у запропонованих напрямках.

1. З метою вдосконалення матеріальної мотивації (створення програми матеріального стимулювання) праці для початку слід узгодити принципи та систему винагороди й заохочень за перевиконання плану, понаднормову роботу, які мають бути внесені до системи бухгалтерського обліку готелю; реальну відповідність зарплати вкладам співробітників у досягненні цілей готелю та рівень прожиткових витрат; здійснення програм з разовим цільовим преміюванням співробітників, оскільки керівництву даного підприємства досить складно шукати вільні кошти для преміювання персоналу.

Крім того, в систему матеріальних заохочень необхідно впровадити такий фактор, як індивідуальне матеріальне стимулювання, яке має бути розроблене максимально ефективно. Спочатку це стосується встановлення

індивідуального преміювання щодо системи управління за цілями (ПРО) – не більше 30% від зарплати, за раціоналізаторські пропозиції, які отримали матеріальність у застосуванні після розгляду керівництвом (ПРрп) – не більше 10%, а також запровадження доплат за понаднормові роботи (Дср) – 10% від основної зарплати плюс нарахування додаткових днів до основної відпустки.

За такої логіки, преміальна зарплата працівників має за рекомендованим проектом складатися з таких елементів:

$$ЗП_{пр} = ЗП_{тар} + ПР_o + Д_{ср} + ПР_{рп}, \quad (3.1)$$

де $ЗП_{тар}$ – тарифна зарплата; $ПРО$ – основна премія; $Дср$ – доплата за понаднормові роботи; $ПРрп$ – премія за раціоналізаторські пропозиції, набуті за матеріальність у процесі виробництва.

$$\text{Тобто, } ЗП_{пр} = 17000 + 5600 + 1700 + 1700 = 26000 \text{ грн.}$$

На вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу у проекті рекомендується планувати витрати до 50% від основної зарплати ($ПРО + Дср + ПРрп$). Витрати на матеріальне стимулювання розраховуються так:

$$ЗМС = 0,5 \times ЗП_{тар}, \quad (3.2)$$

де $ЗМС$ – витрати на матеріальне стимулювання; $ЗП_{тар}$ – тарифна зарплата.

$$\text{Тобто, } ЗМС = 0,5 \times 17000 = 8500 \text{ гривень.}$$

Зі розрахунків вище зроблено висновок, що витрати готелю «Фаворит» на вдосконалення матеріального стимулювання з розрахунку на одного працівника середнього рівня становитиме 8500 гривень.

Для ефективнішого впливу матеріальних стимулів на персонал готелю необхідно запровадити більш диференційовану систему надбавок та доплат до

основного фонду оплати праці: надбавки за професійну компетентність та майстерність, тривалий безперервний фірмовий стаж, високу кваліфікацію та продуктивність, за використання раціоналізаторських пропозицій.

Удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу готелю дозволить скоротити рівень плинності кадрів та збільшити свої конкурентні переваги за допомогою базового ресурсу – висококваліфікованого персоналу.

2. Зі збільшенням рівня переважання «духовного» аспекту в системі управління персоналом помітно зростає роль соціальних пільг та виплат, які останнім часом із розряду тимчасових чи додаткових стимулів переросли у статус життєвої потреби як самих працівників, так, у багатьох випадках, членів їх сімей (оплата навчання дітей, медичне та пенсійне страхування). Тому для створення чинної системи ефективного стимулювання трудового колективу рекомендовано впровадити такий спектр пільг, який надається працівникам:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- виплату разової матеріальної допомоги: зі стажем роботи понад 5 років – на суму 10000 грн., зі стажем роботи понад 10 років – 20000 грн.;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- медичне страхування персоналу підприємства;
- надання путівок на зимове оздоровлення (оплата 10-20% вартості);
- страхування від нещасних випадків;
- надання додаткової відпустки та надбавки до заробітної плати в залежності від стажу роботи в готелі «Фаворит» (вслуга років).

3. Програма матеріального стимулювання:

а) впровадження у практику роботи з персоналом одного з основних аспектів залучення кваліфікованих фахівців – реальної можливості кар'єрного зростання. Це можливо при введенні в роботу фахівця з кадрів положення про планування ділової кар'єри, розміщення кадрів відповідно до індивідуальних планів і розгляд питань висування на вивільнену посаду. У той час, як в готелі за останні роки значно зросла тенденція збільшення рівня плинності кадрів, то

цей напрямок буде ефективним та значним стимулом для активізації роботи персоналу на досліджуваному підприємстві у післявоєнному періоді;

б) одним з найважливих аспектів мотивації персоналу є його навчання, цілями якого є: 1) підтримання оптимального рівня кваліфікації персоналу, залежно від вимог сучасного ринку готельних послуг; 2) вдосконалення необхідні максимізації ефективності роботи, навичок, досвіду та умінь. Рекомендовано також виділення коштів для створення індивідуальних занять, групових тренінгів та форм підготовки щодо підвищення кваліфікації на базі готелю із залученням фахівців із сторонніх організацій строком на 2 тижні (не менш ніж 10 календарних днів) (1 % від основної зарплати); 3) направлення керівників та спеціалістів до інститутів підвищення кваліфікації; 4) відрядження за кордон з метою набуття нових знань та умінь, обміну досвідом.

Основний акцент останнім часом керівництво готелю надає підвищенню професійної майстерності персоналу, пов'язаного з освоєнням іноземних мов. У зв'язку з цим рекомендовано проведення індивідуальних занять на базі готелю «Фаворит» з вивчення іноземних мов обслуговуючим персоналом за допомогою залучення фахівців з англійської та німецької мов з філологічних вузів міста. Існує також і труднощі у вивченні мов, яка полягає в тому, що працівникам буде необхідно підвищувати свою кваліфікацію як у робочий час, так і в неробочі дні. Однак, лише існування такої можливості буде значним стимулом для персоналу готелю з метою поєднання роботи з навчанням;

в) корпоративна культура готелю є комплексом внутрішніх цінностей і зовнішніх атрибутів, що відображають специфіку діяльності, підвищують її ефективність, сприяють створенню сприятливої атмосфери в організації.

Корпоративна культура готелю має бути спрямована на формування мотиваційних умов, сприяти розвитку у працівників почуття причетності (формування загального бачення стратегії організації: її місії, стану, ідеології, перспектив) до діяльності організації. Поза таким баченням неможливе єдине, зацікавлене розуміння рішень, планів, прояв ініціативи. Важливу роль відіграє формування у працівника свідомості його особистої й професійної значущості

для колективу та керівництва, професійної гордості за спільну справу, почуття впевненості, захищеності та довіри у відносинах із колегами та керівництвом.

Створення сприятливого клімату у колективі. Метою є згуртованість колективу. Це досягається шляхом проведення різноманітних заходів, а саме:

- організація корпоративних вечірок, пікніків, парті та інше;
- святкування днів народження працівників;
- святкування дати заснування кожного відділу на підприємстві тощо.

Співробітників готелю морально стимулюватиме атмосфера взаємної поваги, довіри, толерантності до недосконалості виконання поставлених завдань, оскільки створений сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, за оцінками багатьох психологів і фахівців цієї галузі, є дуже важливою складовою підвищення ефективності діяльності готелю, у цілому.

4. Для вдосконалення ступеня реалізації рішень керівництва, а також зниження навантаження керівників відділів рекомендується налагодження системи делегування повноважень – створення у відділах та підрозділах ефективних внутрішньовиробничих відносин, які дозволять системно та злагоджено виконувати вказівки керівництва, поділяючи при цьому обов'язки та відповідальність у вирішенні поставлених цілей, задач та завдань. Один із способів стимулювання працівників на досягнення цілей та місії готелю – залучення співробітників до процесу постановки цілей. Аналіз досліджень у галузі управління персоналом показують, що залучення працівників до визначення цілей дозволить максимально повіввивчити продуктивність праці. Проведені дослідження показали, що продуктивність праці працівників значно збільшиться, якщо їх залучати до постановки цілей у своїй роботі.

5. Інформування працівників з питань, пов'язаних із роботою в готелі, підвищить задоволеність персоналу роботою, зацікавить їх у позитивному результаті діяльності і, безпосередньо, сформує у них почуття приналежності до підприємства, бажання робити свій індивідуальний внесок у його роботу. Заначене завдання може бути вирішене шляхом проведення та організації менеджером кожного відділу зборів зі своїми підлеглими хоча б раз на

місяць, на яких будуть проходити обговорення недоліків та переваг відділу, завдань та поставлених загальних цілей готелю «Фаворит», взагалі, способів їх досягнення, розгляд пропозицій співробітників та своїх рішень.

6. Створення програми з реконструкції готелю, ремонту, введення в експлуатацію нових номерів, розрахована на 2 роки із залученням інвестицій акціонерів загальною вартістю приблизно 1 млн. гривень. Ця програма буде спрямована на проведення косметичного ремонту на поверххах та діючих номерах, а також реконструкцію та переобладнання 2-го поверху під житлові номери. Це дозволить ввести в експлуатацію 13 номерів, що, у свою чергу, збільшить завантаження готелю на 18% і, відповідно, прибуток готелю. Для комплексного аналізу запропонованих змін на 2023-2027 рр. з урахуванням впровадження заходів за ступенем значущості заповнено таблицю 3.2.

З даними таблиці 3.2 видно, що заплановані витрати на реалізацію всіх запропонованих заходів становлять 1,1 млн. гривень. Необхідно дані кошти залучити у якості інвестицій з щорічною виплатою інвестору 5% від доходу готелю «Фаворит» в обмін на вкладення для реалізації перетворень і змін.

Аналізуючи ефективність результатів рекомендованих перетворень, слід зазначити, що за період 2023-2027 рр. очікується отримання лише соціального ефекту як зменшення коефіцієнта плинності кадрів, що характеризується кількістю осіб, звільнених з посади за власним бажанням чи порушення умов трудового договору. Рівень плинності кадрового складу буде знижено шляхом підвищення задоволеності персоналу матеріальною стороною оцінювання результатів своєї роботи, а також зацікавленості у можливостях навчання іноземних мов і курсів підвищення кваліфікації. Слід додати, що вказані роки були окреслені до початку війни росії проти України і тому першим роком початку перетворень стане рік наступний після скасування воєнного стану.

Таким чином, констатовано, що в результаті запропонованих змін та нововведень очікується соціальний ефект за такими напрямками:

- вивчення співробітниками стратегії готелю (місії, ключових цілей);
- удосконалення організаційної культури управління;

Таблиця 3.2 – План впровадження запропонованих рекомендацій для готелю

Рік	Рекомендації	Шляхи впровадження	Заплановані витрати
2023	Індивідуальне матеріальне стимулювання	доплати за понаднормові роботи; доплати за раціоналізаторські пропозиції, набуті матеріальність у застосуванні; запровадження індивідуальних премій за внесок у розвиток готелю і збільшення ролі готелю у готельно-туристичному бізнесі міста	ЗМС = 130 900 грн.
2024	Формування системи нематеріального стимулювання	Впровадження у практику нематеріальної мотивації соціального пакета персоналу.	Додатковий соціальний пакет загальною вартістю 980 грн. На одну особу, загальною вартістю на персонал у кількості 154 осіб – 150920 грн.
2025		Створення курсів для підвищення кваліфікації персоналу.	Термін навчання – 2 тижні кожні 3 місяці для персоналу нижнього рівня вартістю 2000, 2 тижні кожні 2 місяці для персоналу середнього та вищого рівнів вартістю – 3000 грн.
		Створення курсів навчання іноземних мов для персоналу з урахуванням підприємства. Після закінчення термінів проведення атестації співробітників, що навчаються, а при виявленні високих результатів можлива розробка програми з навчання другої іноземної мови (німецької)	Термін навчання – 6 місяців; 2 заняття на тиждень. Загальна вартість – 3000 грн.
2026		Створення програми з реконструкції готелю, ремонту, введення в експлуатацію нових номерів	Косметичний та сантехнічний ремонт першого, п'ятого та шостого поверхів з наступною зміною застарілого чи позаексплуатаційного обладнання за допомогою бригади будівельників із 6 осіб.
2027	Введення в експлуатацію нових номерів через переобладнання другого поверху, що здається під офіси		Загальна вартість з урахуванням витрат на переобладнання, закупівлю меблів та сантехнічного приладдя для номерів 800 тис.грн.

- розробка системи мотивації та оплати праці;
- формування згуртованого, кваліфікованого та постійного колективу;
- налагодження внутрішньокорпоративної атмосфери серед персоналу.

По завершенню періоду 2026-2027 років. (остаточна реконструкція готелю та збільшення експлуатаційного числа номерного фонду) очікується одержання економічного ефекту від запропонованих заходів. Після закінчення зазначеного терміну готель «Фаворит» буде мати постійний кваліфікований штат, навчений іноземною мовою, а також максимально обізнаний у правилах, нормах та специфіці надання послуг та спілкування з гостями.

Окрім підготовленого персоналу у розпорядженні готелю буде 15 обладнаних номерів, які збільшать завантаження на 18% у сезон, що дозволить збільшити загальний дохід готелю (станом на 2021 р. 2902,5 тис.грн.) на 1,5 % у сезон, що становитиме близько 4353,75 тис.грн., та на 0,3% у міжсезоння, що складе 3870,75 тис. гривень. Крім збільшення відсотка завантаження зміни дадуть можливість підвищити клас готелю до 4-х зірок. Знання персоналом кількох іноземних мов стане актуальним для залучення іноземних туристів.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать, що економічний ефект у результаті реалізації подібних заходів становить 17% прибутку фірми. Оскільки готель готелю «Фаворит», як свідчать розрахунки у пункті 2.1 даної дипломної роботи, за 2018-2021 рр. отримував прибуток, то при розрахунку ефективності взято за основу середньорічний прибуток за цей період. За даних умов ефективність складе 7853,5 тис. грн. Розраховано загальну економічну ефективність від запропонованого заходу за формулою (3.3).

$$E_e = P * \%, \quad (3.3)$$

E_e – економічний ефект, тис. грн.; P – середньорічний прибуток готелю за досліджуваний період; % – відсоток від реалізації запланованих заходів.

Таким чином, вона становитиме: $E_e = 7853,5 * 17 \% = 1335,095$ тис.грн.; готель «Фаворит» отримає додатково 1335,095 тис.грн.

Виходячи з отриманих даних зазначено, що очікуваний економічний ефект для готелю «Фаворит» шляхом реалізації запропонованих рекомендацій після п'яти років складе 1335,095 тис. грн. на рік із можливістю подальшого збільшення рівня статті доходу, що показує об'єктивну доцільність проведення заходів. Витратами на реалізацію та подальше використання запропонованої системи мотивації проектується напрямок 10% від загальних доходів готелю.

Розглянуті вище напрямки щодо розробки ефективної системи мотивації персоналу готелю «Фаворит» є взаємопов'язаною системою методів та засобів матеріального та морального стимулювання співробітників, яка орієнтована на досягнення, як глобальних цілей даного підприємства, так і на задоволення різних потреб працівників: самоактуалізації, розкриття творчих здібностей, професійного вдосконалення, їх соціальних очікувань та життєвих устремлень. Реалізація даних напрямків дозволить керівництву готелю готель «Фаворит»: удосконалити мотивацію праці персоналу, зменшити рівень плинності кадрів та суттєво підвищити результативність діяльності підприємства, загалом.

Висновки до розділу 3.

Запропоновано концепцію ефективної системи мотивації для готелю «Фаворит». Розглянуто можливі шляхи розробки системи мотивації та оплати праці персоналу готелю «Фаворит» за восьма напрямками. Внаслідок запропонованих заходів передбачається економічний ефект за напрямками: 1) збільшення коефіцієнта виконання робіт у строк; 2) коефіцієнта ефективності використання трудових ресурсів; 3) коефіцієнта ефективності управління; 4) коефіцієнта використання коштів. Очікуваний соціальний ефект від реалізації цих рекомендацій виражатиметься у задоволенні персоналу роботою: творча ініціатива, згуртованість та відповідною винагородою за результатами праці. Це мінімізує плинність кадрів і, відповідно, збільшує економічний ефект, що полягає у зростанні показників економічної діяльності, оскільки персонал за гідну винагороду та визнання працюватиме ефективно та з повною віддачею.

Розроблено цільову управлінську модель формування системи мотивації персоналу готелю. Мета моделі – формування системи мотивації персоналу у межах управління персоналом для досягнення загальних цілей діяльності готелю, і навіть його ефективного функціонування. Основними підцілями будуть: 1) проведення аналізу існуючої мотиваційної діяльності в готелі «Фаворит»; 2) виявлення причин незадовільного стану механізму мотивації та їх усунення. Запропонована управлінська модель формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит» є ефективною при її практичному застосуванні. Вона дозволить директору провести глибокий аналіз усієї діяльності організації, виявити причини незадовільного стану мотивації персоналу, сформулювати образ ідеальної мотиваційної системи та прийняти відповідні рішення. Поліпшення мотивації персоналу в готелі «Фаворит» забезпечить конкурентні переваги на ринку готельно-розважальних послуг, що позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності готелю і сприятиме зростанню показників рентабельності на вкладений капітал.

Надано рекомендації щодо розробки і впровадження ефективної системи мотивації персоналу готелю «Фаворит». Констатовано, що в результаті змін очікується соціальний ефект за напрямками: 1) вивчення робітниками стратегії готелю (місії, ключових цілей); 2) удосконалення організаційної культури управління; 3) розробка системи мотивації та оплати праці; 4) формування згуртованого, кваліфікованого постійного колективу готелю; 5) налагодження внутрішньокорпоративної атмосфери серед персоналу готелю.

По завершенню періоду 2026-2027 рр. (остаточна реконструкція готелю і збільшення експлуатаційного числа номерного фонду) очікується одержання економічного ефекту від заходів. Після закінчення зазначеного терміну готель «Фаворит» буде мати постійний кваліфікований штат, навчений іноземною мовою, а також максимально обізнаний у правилах, нормах та специфіці надання послуг та спілкування з гостями. Очікуваний економічний ефект для готелю «Фаворит» шляхом реалізації наданих рекомендацій після п'яти років складе 1335,095 тис. грн. на рік із можливістю подальшого його збільшення.

ВИСНОВКИ

Досягнуто мету дослідження, яка полягає в розробці рекомендацій з формування комплексу управлінських рішень на базі дослідження елементів системи мотивації персоналу готелю у теоретичному і практичному вимірі.

Розглянуто систему мотивації персоналу: сутність та принципи формування. Мотивація працівників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки зумовлює поведінку. Орієнтація людей для досягнення цілей організації є головним завданням керівництва підприємства сфери обслуговування, а забезпечити її реалізацію можна використовуючи мотивацію. Для ефективної діяльності фірми сфери обслуговування потрібна бути розвинена система мотивації, у реалізації якої зацікавлені ініціативні і організовані люди які прагнуть самореалізації особистості. Співробітники, які усвідомлюють зміст і місію своєї діяльності та прагнуть досягти як своїх особистих, так і загальних цілей організації, можуть забезпечити отримання власних високих результатів, а також успіх підприємства, в цілому.

Розкрито підходи до управління персоналом готельного підприємства з допомогою мотиваційної складової. мотиваційна функція є найважливішою в управлінні персоналом і викликає особливий інтерес у керівництва, оскільки мотивація – це динамічний процес, який стимулює і підтримує відповідним чином поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукаючих мотивів, здатних впливати на поведінку людей, сукупність психологічних аспектів, що стимулюють поведінку та активність людини. З іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності у досягненні цілей.

Виокремлено критерії та методи оцінки ефективності мотивації праці персоналу готельних підприємств. Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивно-об'єктивних показників, що характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності фірми, трудову та соціальну діяльність персоналу. Систему суб'єктивних показників можна отримати під час проведення: 1) фокус-груп; 2) методів опитування; 3)

анкетування; 4) інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних та негативних стимулів. Основною умовою відбору об'єктивних показників є їхній розрахунок на основі статистичної звітності готельних підприємств.

Надано організаційно-управлінську характеристику готелю «Фаворит». Структура менеджменту персоналу готелю є пірамідою, де кожен робітник має безпосереднього керівника і начальників вищого рівня. Перевагою структури є чіткість відносин між працівниками, простота впровадження та документального супроводу. Однак, подібна структура часто перешкоджає впровадженню нововведень за принципом «знизу вгору», оскільки керівники сприймають ініціативи як зазіхання на авторитет і компетентність. Зазначено, що організаційна структура готелю конкурентоспроможна, про це свідчить простота, гнучкість системи управління; невелика кількість рівнів керування; невеликі служби й укомплектованість кваліфікованими фахівцями. Підтверджено, якщо сконцентрувати управлінські зусилля на вдосконаленні управління персоналом, то це дозволить готелю зміцнити позиції на ринку.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Фаворит». Аналіз економічного стану готелю «Фаворит» наочно показав економічну стабільність і достатню фінансову стійкість, незважаючи на невеликі відхилення від норм у 2020 році. Але цю нестабільність можна віднести до наслідків складнощів, що виникли в економічному і політичному становищі країни. Загалом, за аналізований період 2019-2021 років готель працював прибутково. Однак, для внесення пропозицій щодо покращення ефективності праці працівників готелю «Фаворит» необхідно проаналізувати практику управління системою мотивації на досліджуваному підприємстві.

Досліджено практику управління мотивацією персоналу в сучасному готельно-розважальному комплексі. Метою управління мотивацією має стати зростання зацікавленості персоналу готельного закладу в результатах його функціонування для отримання максимального прибутку в періоди зростання ємності ринку. Для досягнення потрібного ефекту слід змінити зазначену систему шляхом розвитку існуючих і впровадження нових форм морального і

матеріального стимулювання шляхом впровадження адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших методів управління.

Запропоновано концепцію ефективної системи мотивації для готелю «Фаворит». Розглянуто можливі шляхи розробки системи мотивації й оплати праці персоналу готелю за восьма напрямками. Внаслідок впровадження запропонованих заходів передбачається економічний ефект за напрямками: 1) збільшення коефіцієнта виконання робіт у строк; 2) коефіцієнта ефективності використання трудових ресурсів; 3) коефіцієнта ефективності управління; 4) коефіцієнта використання коштів. Очікуваний соціальний ефект з реалізації рекомендацій виражатиметься у задоволенні персоналу роботою: творча ініціатива, згуртованість та відповідною винагородою за результатами праці. Це мінімізує плинність кадрів і, відповідно, збільшує економічний ефект, що полягає у зростанні показників економічної діяльності, оскільки персонал за гідну винагороду та визнання працюватиме ефективно та з повною віддачею.

Розроблено цільову управлінську модель формування системи мотивації персоналу готелю. Мета моделі – формування системи мотивації персоналу у межах управління персоналом для досягнення загальних цілей діяльності готелю і ефективного функціонування. Підцілями мають стати: 1) проведення аналізу існуючої мотиваційної діяльності в готелі «Фаворит»; 2) виявлення причин незадовільного стану механізму мотивації та їх усунення.

Визначено, що питання ефективності системи мотивації персоналу в межах запропонованої управлінської моделі вирішується у вигляді виділення п'яти груп різних показників, перші три з яких характеризують економічну ефективність розробленої моделі, четвертий і п'ятий – соціальну, а саме:

1) ефективність результатів діяльності готелю (загальна економічна ефективність, параметрами виміру якої є валовий, а також чистий прибуток, рентабельність, продуктивність, зростання обороту, задоволення попиту);

2) нематеріальна ефективність виробництва (параметри вимірювання: точність та час вирішення проблеми, готовність до інновацій та нововведень, подолання, визначеність мети, точність та своєчасність інформації та інші);

3) матеріальна ефективність виробничого процесу (параметри виміру: відхилення від плану, якість технологічного обслуговування);

4) установки на працю (задоволеність працею, ініціатива, частка втрат робочого дня, скарги, здатність брати на себе відповідальність та інші);

5) установки на відносини з іншими індивідами (сприйняття впливу, готовність до кооперації, дружба, злагода, повага, довіра та інші).

Запропонована управлінська модель формування системи мотивації персоналу готелю «Фаворит» є ефективною при її практичному застосуванні. Вона дозволить директору провести глибокий аналіз усієї діяльності організації, виявити причини незадовільного стану мотивації персоналу, сформулювати образ ідеальної мотиваційної системи та прийняти відповідні рішення. Поліпшення мотивації персоналу в готелі «Фаворит» забезпечить конкурентні переваги на ринку готельно-розважальних послуг, що позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності готелю і сприятиме зростанню показників рентабельності на вкладений капітал.

Надано рекомендації з розробки і впровадження ефективної системи мотивації персоналу готелю «Фаворит». Констатовано, що в результаті змін очікується соціальний ефект за напрямками: 1) вивчення робітниками стратегії готелю (місії, ключових цілей); 2) удосконалення організаційної культури управління; 3) розробка системи мотивації та оплати праці; 4) формування згуртованого, кваліфікованого постійного колективу готелю; 5) налагодження внутрішньокорпоративної атмосфери серед персоналу готелю.

По завершенню періоду 2026-2027 рр. (остаточна реконструкція готелю і зростання експлуатаційного числа номерного фонду) очікується одержання економічного ефекту від заходів. Після закінчення зазначеного терміну готель «Фаворит» буде мати постійний кваліфікований штат, навчений іноземною мовою, а також максимально обізнаний у правилах, нормах та специфіці надання послуг та спілкування з гостями. Очікуваний економічний ефект для готелю шляхом реалізації наданих рекомендацій після п'яти років складе 1335,095 тис. грн. на рік із можливістю подальшого його збільшення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4
2. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев : Дакор, 2006. 288 с.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
5. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». 2013. Вип. 30. С. 242–249.
6. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.
7. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : ЦУЛ, 2004. 232 с.
8. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
10. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. С. 130–136.
11. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
12. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
13. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

14. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С. 26-30.
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
16. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61 С. 11-17.
17. Занюк С. Психологія мотивації. Київ : Либідь, 2019.
18. Застрожнікова І.В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95.
19. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2018. 508 с.
20. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
21. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2013. 302 с.
22. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>
23. Колот А. Мотивація персоналу : підручн. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
24. Колот, А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. *Україна: аспекти праці*. 1998. №1. С. 16-21.
25. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.
26. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4. С. 137–142.

27. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125–133.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. пос. Київ : КНТУ, 1998.
29. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.
30. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник. Київ, 1997. 173 с.
31. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг. Київ : Вища школа, 2001. 237 с.
32. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
33. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
34. Мельниченко С.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012. 334 с.
35. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.
36. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
37. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев. Київ : Кондор, 2008. 460 с.
38. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44–49.
39. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
40. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2013. № 4 (46). С. 248–255.
41. Окландер М. А., Чукурна О. П. Класифікація методів маркетингових досліджень ціни. *Наук. праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2010. №41. С. 31–36.

42. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник / під ред. А. Лісника, І. Мацицького, А. Чернишова. Київ : Інтел універсал, 2000. 420 с.
43. Павленко А., Войчак А. Маркетинг: пос. Київ : КНЕУ, 2001. 306 с.
44. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Павленко, А. Войчак, Т. Примака. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.
45. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
46. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108 с.
47. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
48. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку. Харків : ХДУХТ, 2010. 342 с.
49. Правик Ю. М. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.
50. Примака Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. О. Примака. Київ : МАУП, 2003. 199 с.
51. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 14.09.2022).
52. Прохорова Т. В. Маркетинговая политика коммуникаций : учеб. пособ. / Т. В. Прохорова, А. В. Гронь. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 224 с.
53. Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки*. 2010. № 18. С. 117–122.
54. Рябоконь В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. № 5. С. 10-16.
55. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: довідник офіціанта / Я. М. Сало. Львів: Афіша, 2007. 301 с.

56. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьева Л.М. *Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник*. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
57. Скибінський С. В. *Маркетинг*. Львів, 2000. 325 с.
58. Смит П. Р. *Маркетинговые коммуникации: комплексный подход* / П. Р. Смит ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2003. 796 с.
59. Смирнов І. Г. *Маркетинг у туризмі : навч. посіб.* / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.
60. Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
61. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2017. №4. С. 4-10.
62. Страшинська Л.В. *Маркетинг готельного і ресторанного господарства* / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
63. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2016. № 28. С. 94–99.
64. Сухарева Л.О. *Контроль маркетингової діяльності підприємств: теорія, організація, методика*. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С.13.
65. *Технологія готельної справи : навч. посіб.* / В.П. Самодай. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2012. 308 с.
66. *Технологія готельної справи : навчальний посібник*. / С. Журавльова, В. Зайцева, Т. Каптюх. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
67. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. *Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб.* Київ : Європ. ун-т, 2007. 245 с.
68. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2, т. 2. С. 271-274.

69. Уокер Дж. Управление гостеприимством. Москва : ЮД, 2012. 880 с.
70. Цвілий С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електронні. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 149-151.
71. Цвілий С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : Гельветика, 2021. № 3. С. 73-78.
72. Цвілий С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 36. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. 88 с. С. 50-55.
73. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 265 с.
74. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2019. 356 с.
75. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
76. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.
77. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
78. Baker M. J., Balmer J. M. T. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* (special edition on corporate identity). 1997. 31. P. 366–382.
79. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva. SHS Web of Conf. 2019. Vol. 61, 01026. 11 p. 16.

80. Naumik-Gladka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph [Electronic resource]. K. Naumik-Gladka. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. 166 p.

81. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

82. Tsviliy S. Research of the specifics of providing tourist education in the latest conditions: marketing approach. *Role of science and education for sustainable development* : monography / S. Tsviliy, D. Gurova, T. Kuklina. Part 2.13. University of Technology, Katowice, Poland, 2021. 980 p. P. 252-266.

83. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

84. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса : ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. 213 с. С. 120-125. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/52-2021>.

85. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

86. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services. *Contemporary technologies in the educational process* : monography. Edited by Magdalena Wierzbik-Stronska, Galyna Buchkivska. Katowice, Poland, 2020. pp. 141 – 148.

87. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Itroduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of*

the post-quarantine world : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

88. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.

89. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52. P. 2–22.

90. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата зверення 05.10.2022).

91. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (21.10.2022).

92. Подлєсна А.Ю. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвїлий С.М.) Цифровізація управління готельною компанією. *Особливості розвитку цифрової економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : зб. тез. допов. І Всеукр. наук.-пр. конф., м. Трускавець, 20 жовтня 2022 р. (ПІ МАУП) Дрогобич : ПП ПОСВІТ, 2022. 149 с. С. 93-97.

93. Подлєсна А.Ю. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвїлий С.М.) Автоматизація управління готельною компанією. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах конституційних змін* : зб. наук.праць Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. 1496 с. С. 1157-1160.

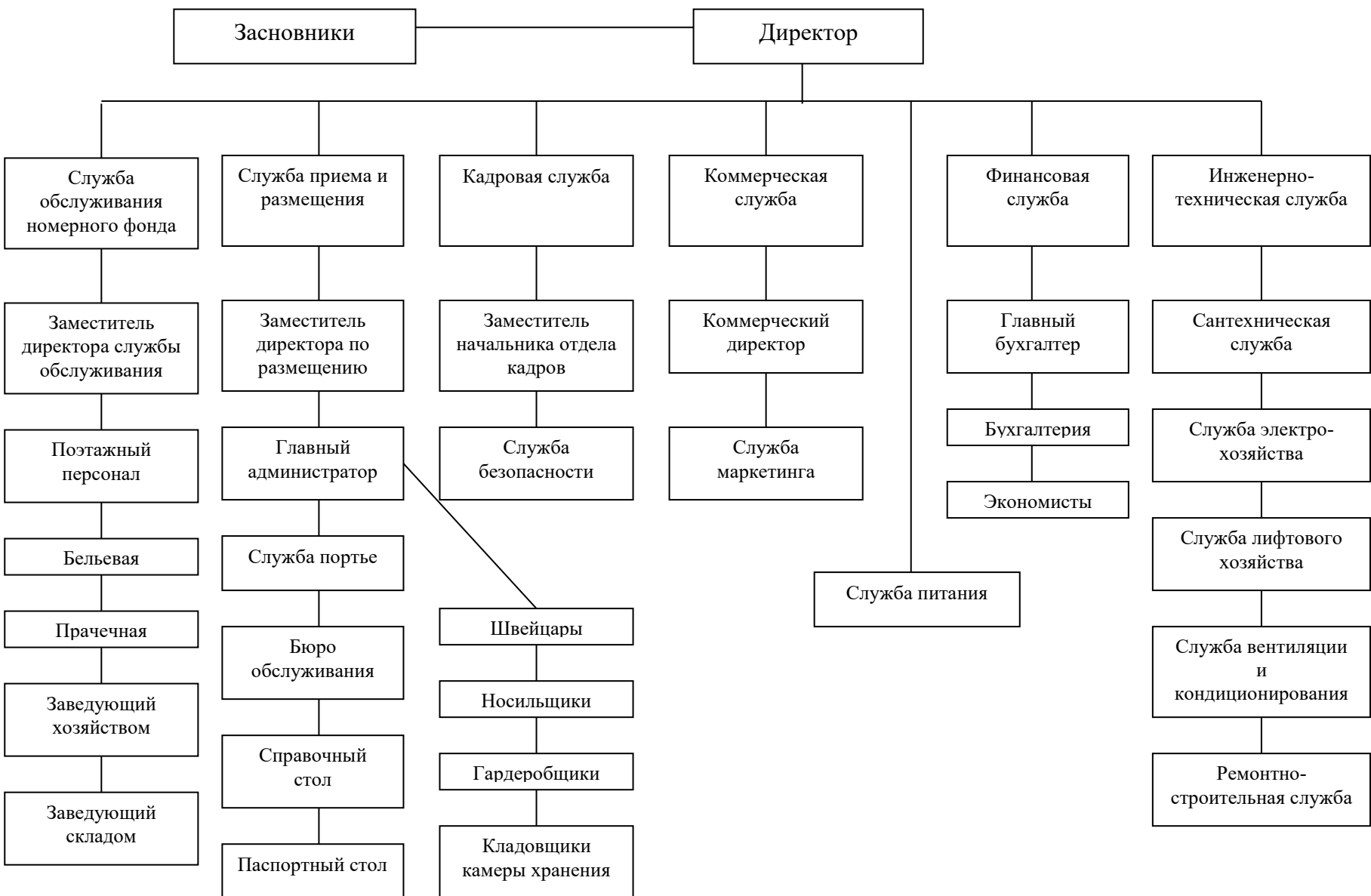
94. Подлєсна А.Ю. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвїлий С.М.) Формування системи мотивації персоналу готелю. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : Матер. Міжнар. наук.-пр. конф. (25 листопада 2022 року). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 681-684..

95. Звіт про фінансово-економічну діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Фаворит» за 2019-2021 роки.

96. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення : 21.10.2022).

ДОДАТКИ

Організаційна структура готельно-розважального комплексу «Фаворит»



Додаток Б

Розрахунок основних показників рентабельності готельно-розважального-комплексу «Фаворит»

1. Рентабельность активов:

$$P_a = \frac{ЧП}{A}, \quad (Б.1)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

A – активы предприятия на начало и конец периода (тыс.грн.).

$$P_{a2019} = \frac{123,6}{6180} = 0,02; \quad P_{a2020} = \frac{178,9}{5963} = 0,03; \quad P_{a2021} = \frac{242,4}{6060} = 0,04.$$

2. Рентабельность собственного капитала:

$$P_{ск} = \frac{ЧП}{СК}, \quad (Б.2)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$СК$ – собственный капитал на начало и конец периода (тыс.грн.).

$$P_{ск2019} = \frac{123,6}{1928,1} = 0,06; \quad P_{ск2020} = \frac{178,9}{3643,9} = 0,04; \quad P_{ск2021} = \frac{242,4}{4545,5} = 0,05.$$

3. Рентабельность основной деятельности:

$$P_{од} = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (Б.3)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$ЧД$ – чистый доход (тыс.грн.).

$$P_{од2019} = \frac{123,6}{2066,8} = 0,06; \quad P_{од2020} = \frac{178,9}{2285,0} = 0,08; \quad P_{од2021} = \frac{242,4}{2538,0} = 0,09.$$

4. Рентабельность продукции:

$$P_n = \frac{ЧП}{З}, \quad (Б.4)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$З$ – сумма затрат от реализованных услуг (тыс.грн.).

$$P_{n2019} = \frac{123,6}{2036,5} = 0,06; \quad P_{n2020} = \frac{178,9}{2247,4} = 0,08; \quad P_{n2021} = \frac{242,4}{2478} = 0,1.$$

Додаток В

Розрахунок основних показників ліквідності готельно-розважального-
комплексу «Фаворит»

1. Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{мл} = \frac{ТА}{ТП}, \quad (B.1)$$

где $ТА$ – текущие активы (тыс.грн.);

$ТП$ – текущие пассивы (тыс.грн.).

$$K_{мл2019} = \frac{20615,3}{14158,1} = 1,46; \quad K_{мл2020} = \frac{22832,8}{12041,3} = 1,89; \quad K_{мл2021} = \frac{34369,8}{11895,2} = 2,88$$

2. Коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{бл} = \frac{ТА - Запасы}{ТП}, \quad (B.2)$$

где $ТА$ – текущие активы (тыс.грн.);

$ТП$ – текущие пассивы (тыс.грн.).

$$K_{бл2019} = \frac{20615,3 - 2026,9}{14158,1} = 1,31; \quad K_{бл2020} = \frac{22832,8 - 2269,2}{12041,3} = 1,71;$$

$$K_{бл2021} = \frac{34369,8 - 2950,3}{11895,2} = 2,64$$

3. Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{ал} = \frac{ДС}{ТП}, \quad (B.3)$$

где $ДС$ – денежные средства (тыс.грн.);

$ТП$ – текущие пассивы (тыс.грн.).

$$K_{ал2019} = \frac{4688,9}{14158,1} = 0,33; \quad K_{ал2020} = \frac{6528,8}{12041,3} = 0,54;$$

$$K_{ал2021} = \frac{5213,5}{11895,2} = 0,43$$

Додаток Г

Оцінка економічного та фінансового стану ГРК «Фаворит»

1. Маневренность собственных оборотных средств:

$$M_{coc} = \frac{ДС}{COC}, \quad (Г.1)$$

где $ДС$ – денежные средства (тыс.грн.);

COC – собственные оборотные средства (тыс.грн.).

$$M_{coc2019} = \frac{4688,9}{6203,7} = -0,05; \quad M_{coc2020} = \frac{6528,8}{7913,3} = -0,08; \quad M_{coc2021} = \frac{10213,5}{16234,5} = -0,06$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$Ko = \frac{COC}{З}, \quad (Г.2)$$

где COC – собственные оборотные средства (тыс.грн.);

$З$ – запасы денежных средств (тыс.грн.).

$$Ko_{2019} = \frac{6203,7}{2026,9} = -2,64; \quad Ko_{2020} = \frac{7913,3}{2269,2} = -3,82; \quad Ko_{2021} = \frac{16234,5}{2950,3} = -2,8$$

3. Коэффициент финансовой независимости (автономии):

$$K_{авт} = \frac{СК}{П}, \quad (Г.3)$$

где $СК$ – собственный капитал (тыс.грн.);

$П$ – пассив баланса (тыс.грн.).

$$K_{авт2019} = \frac{57263,1}{71744,1} = 0,76; \quad K_{авт2020} = \frac{60682,2}{75709,4} = 0,85; \quad K_{авт2021} = \frac{71898,9}{70218,6} = 1,02$$

4. Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{фy} = \frac{СК + ДО}{П}, \quad (Г.4)$$

где $СК$ – собственный капитал (тыс.грн.);

$ДО$ – долгосрочные обязательства (тыс.грн.);

$П$ – пассив баланса (тыс.грн.).

$$K_{фy2019} = \frac{57586}{71744} = 0,81; \quad K_{фy2020} = \frac{63668,1}{75709,4} = 0,84; \quad K_{фy2021} = \frac{65323,4}{70218,6} = 0,93$$

Додаток Д

Характеристика найважливіших принципів
окремих напрямів кадрової політики готельного підприємства

Напрямок	Принципи	Характеристика
Управління персоналом організації	Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей	Необхідність шукати чесні компроміси між адміністрацією та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам організації
Підбір та розстановка персоналу	Принцип відповідності	Відповідність обсягу завдань, повноважень і відповідальності можливостям людини
	Принцип професійної компетенції	Рівень знань, відповідний вимогам посади
	Принцип практичних досягнень	Необхідний досвід, керівні здібності (організація власної роботи та підлеглих)
	Принцип індивідуальності	Зовнішність, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва
Формування та підготовка резервів для висунення на керівні посади	Принцип конкурсності	Відбір кандидатів на конкурсній основі
	Принцип конкурсності	Конкурсний відбір кандидатів
	Принцип ротації	Планомірна зміна посад по вертикалі та горизонталі
	Принцип індивідуальної підготовки	Підготовка резерву на певну посаду за індивідуальною програмою
	Принцип перевірки справою	Ефективне стажування на керівних посадах
	Принцип відповідності посаді	Ступінь відповідності кандидата на посаду зараз
	Принцип регулярності оцінки індивідуальних якостей та можливостей	Оцінка результатів діяльності, співбесіда, виявлення схильностей
	Принцип оцінки кваліфікації	Придатність, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності
	Принцип оцінки виконання завдань	Оцінка результатів діяльності
Розвиток персоналу	Принцип підвищення кваліфікації	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу
	Принцип самовиразу	Самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання
	Принцип саморозвитку	Здатність та можливість саморозвитку
Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці	Принцип відповідності оплати праці об'єму та складності роботи, яка виконується	Ефективна система оплати праці
	Принцип рівномірного поєднання стимулів та санкцій	Конкретність опису задач, обов'язків і показників
	Принцип мотивації	Спонукальні фактори, що впливають на підвищення ефективності праці