

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Аналітико-методичні засади
управління персоналом туристичної
організації

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-13 Вса

Спеціальності 076 Журналістство
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Пітко О.А

(прізвище та ініціали)

Керівник Яценко А.В

(прізвище та ініціали)

Рецензент Семечко А.Г.

(прізвище та ініціали)

20 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес технології та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код і найменування)
Звітна програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Б. М. У
Міхаленко А. М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Квітко Оксана Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тема проєкту (роботи) Аналітико-методичні засади
управління персоналом туристичної організації
Автор проєкту (роботи) К. І. Н. доц. Даненко А. В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Відомі наказом закладу вищої освіти від «03» листопада 2024 року №
Строк подання студентом проєкту (роботи)
Вихідні дані до проєкту (роботи) Нормативно-правові акти
по тематичній роботі, наукові, статистичні,
періодична література та фінансова звітність
по готелю "Престіж"
Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
робити) Методичні основи управління персоналом
туристичного підприємства. Аналітико-розрахункові
вимоги персоналу на прикладі підприємств
готельної галузі. Удосконалення управління персоналом
підприємств готельного бізнесу.
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Консультанти розділів проєкту (роботи)

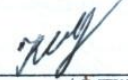
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1,2,3	К, С, Н Занченко А.В		

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір наукових джерел, збір лічб завдань	20.08.2024	
2.	Виконання першого розділу	15.10.24	
3.	Виконання другого розділу	05.11.24	
4.	Виконання третього розділу	19.11.24	
5.	Порядок на кафедрі контролю	03.12.24	

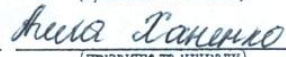
Студент(ка)


(підпис)


(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)


(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 98 сторінок, 9 рисунків, 21 таблиця, 55 літературних джерел.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - теоретичне обґрунтування, оцінка діяльності, розробка заходів та пропозицій із забезпечення дієвого управління персоналом підприємств готельного господарства.

Для реалізації мети дослідження були поставлені і вирішені такі завдання:

- визначено основні поняття, характеристики та сутність поняття «персонал»;
- розглянуто основні фактори, що впливають на формування і розвиток персоналу підприємства;
- досліджено основні напрямки діяльності підприємств готельного бізнесу;
- виявлено тенденції кількісних і якісних змін кадрового складу закладів гостинності;
- проаналізовано стан кадрового складу підприємства на даний час;
- розроблено заходи щодо розвитку персоналу досліджуваної галузі економіки.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є кадри та трудовий потенціал підприємств готельної галузі.

Предметом дослідження є сукупність методів організації управління персоналом у діяльності підприємств туристичної індустрії; удосконалення процесів формування персоналу та розвиток трудового потенціалу на прикладі підприємств готельного господарства.

В методології дослідження використовуються різні методи, такі як методи стратегічного аналізу, методи оперативної діагностики, логічний та розрахунковий методи, а також методи економічного, статистичного і порівняльного аналізу. Інформаційна база дослідження включає теоретичні досягнення вітчизняних і зарубіжних науковців, а також практичний досвід фахівців у сфері туристичної діяльності.

Теоретичне значення роботи полягає в розвитку аналітико-методичних засад управління персоналом суб'єктів господарювання туристичної галузі.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи виявляється у розробці практичних рекомендацій для впровадження дієвих моделей управління персоналом суб'єктів господарювання туристичної галузі.

Висновки: запропонований проєкт є економічно доцільним і сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та конкурентоспроможності туристичного підприємства, а також забезпечує позитивний вплив на ринок праці та зайнятість населення.

Ключові слова: туристична індустрія; персонал; трудовий потенціал; продуктивність праці; економічне обґрунтування; логістичний підхід; аутсорсинг; конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.2 Формування та розвиток персоналу підприємства.....	15
1.3 Основні фактори, що впливають на формування і розвиток трудового потенціалу туристичного підприємства.....	20
1.4. Основні напрямки удосконалення управління трудовим потенціалом	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ.....	33
2.1. Характеристика та дослідження персоналу туристичного підприємства	33
2.2 Дослідження трудового потенціалу персоналу туристичного підприємства на прикладі готелю «Престиж».....	47
2.3. Застосування методу Дж. Аргенті для характеристики управління персоналом підприємства готелю «Престиж».....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	68
3.1 Логістичне управління трудовим потенціалом, як сучасний підхід до підвищення ефективності роботи персоналу на прикладі підприємства готельного господарства.....	68
3.2 Формування моделі управління діяльністю підприємства готельного бізнесу шляхом застосування концепції аутсорсингу	76
3.3.Формування системи управління трудовим потенціалом підприємства	80

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми. У умовах ринкової економіки, основною метою туристичних підприємств, так само як і будь-якої іншої галузі, є досягнення максимального прибутку при мінімальних витратах. Менеджерам підприємств доводиться вирішувати складні завдання по підвищенню ефективності функціонування організації.

Один із складових елементів ринкової економіки – це ринок праці, який є системою суспільних відносин у взаємодії між інтересами роботодавців і найманої робочої сили. Основна роль ринку праці полягає в забезпеченні перерозподілу робочої сили в економіці через систему обігу.

Ефективна система управління персоналом, що реалізується через кадрові технології, займає важливе місце в конкурентній боротьбі підприємства на ринку. Для досягнення прибутковості та покращення функціонування підприємства необхідно аналізувати, наскільки повно використовуються трудові та фінансові ресурси організації..

Науковці та фахівці з управління кадрами прийшли до визнання вирішальної ролі головної продуктивної сили - людини, можливостей і здібностей кожного працівника, окремих груп і суспільства в цілому в здатності здійснювати і удосконалювати трудову діяльність, суттєво підвищувати її ефективність.

Співробітники будь-якого підприємства є ресурсом, за рахунок якого може бути досягнуто або зведено нанівець його конкурентну перевагу на ринку, тому, що саме люди є носіями технологій, тими, хто реалізує стратегічні цілі організації відтак, саме від персоналу багато в чому залежить ефективність діяльності кожної організації.

Дієва стратегія управління, яка забезпечує підприємство кваліфікованою робочою силою та високим рівнем мотивації, є ключовим фактором для соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Розробка стратегії

розвитку підприємства передбачає логічний аналіз трудового потенціалу його працівників, що означає вивчення можливостей і здібностей персоналу.

Широке розуміння смислового терміну "потенціал" включає його розгляд як "джерела можливостей, резервів, які можуть бути використані для досягнення конкретної мети або вирішення завдань; можливості окремої особи, спільноти або держави в певній галузі".

Для оптимального використання потенціалу трудових ресурсів підприємства необхідно впровадження ефективної системи управління персоналом, що можливе за умови втілення раціональної кадрової політики. Досягнення ефективності в управлінні персоналом набуває все більшого значення для туристичних підприємств, як цінної складової загальної продуктивності.

Формування професійного колективу, де панує довіра, взаєморозуміння, наполегливість і бажання кожного працівника приносити свій внесок у успіх туристичної компанії, можливе через встановлення чітких принципів управління персоналом, які включають в себе визначені закономірності та правила.

Принципи управління персоналом на туристичних підприємствах формуються на основі спостережень та наукових досліджень, вони є узагальненням позитивного практичного досвіду менеджерів на всіх рівнях управління. Ці принципи повинні базуватися на законах та закономірностях розвитку суспільства.

Проблема управління трудовим персоналом на підприємствах носить міждисциплінарний характер, що обумовлює необхідність застосування в її вирішенні комплексних підходів, з урахуванням економічних, соціальних, психологічних та інших чинників. Комплексний аналіз відповідної наукової літератури показав, що проблемам управління персоналом підприємств, концепціям, практиці та перспективам його розвитку, створення джерел фінансування кадрового забезпечення, системі пошуку і відбору кадрів приділяється недостатня увага. Недостатньо розроблена методологія аналізу, розробки і створення ефективної системи управління трудовим персоналом на підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал підприємства, його потенціал: поняття, сутність, основні характеристики

Досконалість використовуваних на підприємстві засобів і предметів праці, таких як обладнання, прилади, установки, сировина, матеріали тощо, не гарантує отримання високих кінцевих результатів у виробництві продукції, робіт або послуг без професійного та кваліфікованого персоналу.

Персонал підприємства включає у себе постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід. Крім того, на підприємстві можуть брати участь інші працездатні особи на умовах тимчасових трудових угод чи контрактів.

У сучасних умовах ринкової економіки, коли конкуренція між виробниками зростає, роль трудових ресурсів у досягненні ефективності діяльності набуває ще більшого значення. Людський капітал стає важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Компетентний та досвідчений персонал підприємств туристичної галузі також визначає успіх в умовах постійних змін та зростаючих вимог споживачів туристичних послуг.

Важливість ролі кадрів у забезпеченні ефективної роботи туристичних підприємств посилюється також тим, що персонал повинен бути готовим генерувати нові ідеї та впроваджувати їх в життя в умовах постійних змін та розвитку туристичного середовища.

Термін "кадри" використовується для опису кваліфікованих працівників, спеціально підготовлених для конкретної діяльності. Рациональне використання цих фахівців передбачає максимальне використання їхніх унікальних знань, навичок та досвіду відповідно до їх освіти та особистих якостей.

Отже, успіх підприємства в туристичній галузі визначається не лише рівнем технічного оснащення, але й якістю та кваліфікацією його персоналу, що є ключовим елементом в сучасному економічному середовищі.

Поняття "персонал підприємства", "кадри" і "трудовий потенціал" взаємодоповнюються і визначають склад працівників підприємства.

"Персонал підприємства" вказує на сукупність постійних працівників, обладнаних необхідною професійною підготовкою та практичним досвідом. Це охоплює людей, які відіграють ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємства.

"Кадри" використовуються для опису кваліфікованих працівників, які готові та здатні до виконання конкретних завдань і завдань відповідно до їхньої освіти, навичок та досвіду.

"Трудовий потенціал" відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку і визначає можливості різних категорій працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків та цілей організації.

Трудовий (кадровий) потенціал працівника, у свою чергу, охоплює фізичні і духовні якості, які визначають можливості та межі його участі в трудовій діяльності. Це також передбачає здатність досягати певних результатів та вдосконалюватися в процесі праці.

Поняття "потенціал людини" включає систему характеристик, пов'язаних із рушійними силами духовного розвитку, мотивацією і самооцінкою. Особистісний потенціал розглядається як система всіх соціально корисних здібностей, які можуть бути актуалізовані та виявлені в професійній діяльності.

Соціальна корисність здібностей кожного працівника визначається переважно його статусом, цілями, функціями та завданнями підприємства, де він працює, а також іншими особливостями, що характеризують відповідну професійну діяльність. Для підприємства цінні лише ті здібності людини, які забезпечують ефективне виконання її посадових обов'язків.

Формування кадрового потенціалу підприємства та підвищення ефективності його використання є складним процесом, який включає ряд етапів. Успішне і послідовне виконання цих етапів призводить до створення стійкого, надійного і конкурентоспроможного колективу. В цілому, ефективність підприємства визначається кваліфікацією його співробітників, їх розміщенням і використанням, що впливає на обсяг та темпи приросту виробленої продукції (робіт, послуг) та використання матеріально-технічних засобів. Для характеристики трудового потенціалу необхідно оцінювати кількісні і якісні показники, які зображені на рисунку 1.1.

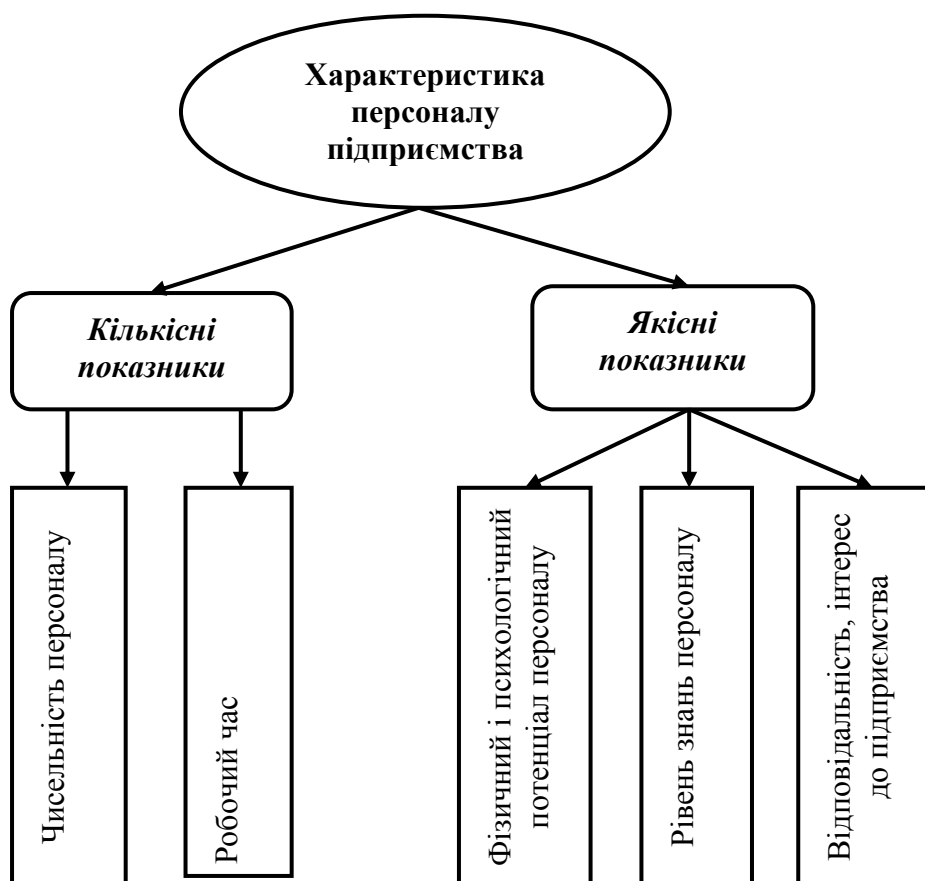


Рисунок 1.1 - Показники, що характеризують персонал підприємства [57]

Узагальнюючий показник для кількісної оцінки кадрового потенціалу через робочий час використовує кількість часу (людино-років), який працівники підприємства можуть відпрацювати до виходу на пенсію. Динаміка цього показника

відображає не лише чисельність працівників, а й їх статеву-вікову структуру, вказуючи на процес старіння колективу.

Кадровий потенціал підприємства – це не постійна величина, а змінюється під впливом об'єктивних та управлінських чинників. Розвиток кадрового потенціалу базується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, їхньої кар'єрної еволюції. Вищий трудовий потенціал підприємства розширює можливості найнятої робочої сили у вирішенні складних завдань.

Управління персоналом повинно раціонально нарощувати кадровий потенціал, уникаючи ситуації, коли трудовий потенціал виявляється занадто великим для реальних потреб підприємства. Важливо уникати надмірного набору або підготовки робочої сили, яка може бути "зайвою" для конкретних умов виробництва. Така недооплата трудового потенціалу може виявитися витратною та призвести до незадоволеності працівників і невикористання інвестицій у їх підготовку.



Рисунок 1.2 – Показники трудових ресурсів

Невідповідність кадрового потенціалу потребам виробництва в умовах господарської самостійності та ініціативи трудових колективів є серйозною

проблемою. Низький трудовий потенціал персоналу може стати перешкодою для впровадження нововведень у виробництво.

Ця ситуація вимагає постійного контролю та планомірного управлінського впливу на робочу силу для попередження можливих негативних явищ. Для цього важливо забезпечити відповідність між поточними і перспективними завданнями розвитку підприємства і кваліфікацією та ініціативністю персоналу.

Предметом планування трудових ресурсів на підприємстві можуть бути показники які зображені на рисунку 1.2 [4].

До кадрового складу організації відноситься частина персоналу, що забезпечує вирішення основних завдань підприємства і володіє для цього спеціальною професійною кваліфікацією.

Кадри підприємства класифікуються за професіями, спеціальностями і рівнем кваліфікації.

Професія визначається як конкретний вид трудової діяльності, що передбачає наявність певних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціальність визначається як конкретний напрямок діяльності в межах певної професії, який вимагає специфічних особливостей і додаткових знань та навичок від працівників.

Кваліфікація характеризує ступінь володіння працівниками конкретною професією чи спеціальністю і виражається у відповідних кваліфікаційних розрядах і категоріях, які присвоюються на підставі їх теоретичної і практичної підготовки.

Професійно-кваліфікаційна структура працівників знаходить своє відображення в штатному розкладі. Штатний розклад підприємства - це документ, який щорічно затверджується керівником підприємства і представляє собою перелік згрупованих по відділам і службам посад співробітників із зазначенням категорії робіт і посадового окладу. За тривалістю прийняття на роботу наймані працівники підрозділяються на наступні підгрупи, рисунок 1.3 [12].



Рисунок 1.3 – Характеристика працівників за тривалістю роботи [12].

1.2 Формування та розвиток персоналу підприємства

Процес формування та розвитку персоналу туристичного підприємства, як і багатьох інших підприємств, можна розділити на кілька етапів, які складають кадровий цикл:

Набір персоналу:

Створення резерву: організація створює базу потенційних кандидатів на всі посади, щоб мати резерв для майбутніх вакансій.

Оцінка потреб: визначення різниці між наявним персоналом і майбутньою потребою в ньому.

Відбір персоналу:

Оцінка кандидатів: проведення оцінки і відбору кандидатів на вакантні посади.

Створення резерву: деякі кандидати можуть бути додані до резерву для майбутніх можливих вакансій.

Адаптація персоналу:

Введення в обов'язки: нові працівники ознайомлюються з обов'язками і правилами організації.

Підтримка інтеграції: сприяння адаптації працівників до корпоративної культури та команди.

Вивільнення персоналу:

Розірвання трудових відносин: у разі необхідності підприємство може вивільнити працівників з різних причин, таких як зменшення обсягів робіт або необхідність заміни некомпетентних працівників.

Заміщення вакансій: проведення процесу підбору та найму нових працівників для заміщення вакансій.

Управління кадрами на туристичному підприємстві вимагає уважного планування, ефективного відбору та адаптації нового персоналу, а також дотримання норм і правил у вивільненні персоналу. Такий підхід сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу та досягненню успіху в галузі туризму.

Наймання працівників є процесом управління, що включає в себе організацію заходів для виконання організаційно-правових вимог та психологічної підтримки від адміністрації при прийнятті працівника на роботу в організацію.

Адаптація персоналу - це процес введення нових працівників в організацію та її структури, розвиток у них розуміння очікувань організації і оцінка їх праці. Процес наймання є складним і тривалим, і витрати організації на нового працівника можуть бути втрачені, якщо адаптація не вдається. Управління процесом адаптації є необхідним, оскільки високий відсоток звільнень припадає на перший місяць роботи нових працівників.

Вихідні процеси кадрового циклу включають в себе управління плинністю кадрів і звільненням. Зворотний зв'язок у кадровому циклі полягає в формуванні нового кадрового резерву або корекції існуючого.

Звільнення персоналу - це вид управлінської діяльності, що передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм та надання організаційно-психологічної підтримки при звільненні працівників. Причини звільнення можуть бути ініційовані або працівником, що є болючим для організації, або організацією самою, наприклад, у зв'язку зі зменшенням штату, що негативно впливає на працівників. Вивільнення персоналу є заключним етапом формування персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу засновується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки персоналу, вдосконаленні організаційних структур і стилю управління. Одним з найбільш важливих моментів є кар'єра персоналу підприємства [18].

Кар'єра - це успішне просування в області суспільної, службової та іншої діяльності. Існує два основних типи кар'єри, які визначають професійний розвиток працівника:

Професійна кар'єра:

Характеризується різними етапами розвитку працівника протягом його професійної діяльності.

Включає в себе етапи навчання, прийому на роботу, професійного зростання, підтримки індивідуальних професійних здібностей та виходу на пенсію.

Внутрішня кар'єра охоплює послідовні зміни етапів розвитку працівника в межах однієї організації.

Для ефективного трудового потенціалу підприємства важливе значення має професійна освіта персоналу. Керівництво підприємства повинно систематично вдосконалювати професійний розвиток свого персоналу, оскільки невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства може негативно вплинути на його результативність.

Організації витрачають значні ресурси на професійне навчання свого персоналу, розглядаючи це як капіталовкладення в розвиток працівників. Підвищення кваліфікації працівників сприяє підвищенню продуктивності праці. Крім того, навчання надає працівникам більше можливостей для професійного росту і розвитку, як всередині організації, так і за її межами.

Можливість отримання професійної освіти власною організацією дуже цінується працівниками і може значно вплинути на їх вибір місця роботи.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливо без достовірної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, і проводять їх детальний аналіз за показниками відображеними на рисунку 1.4 [18].

Всі співвідношення потрібно розглядати як в історичній динаміці, так і в порівнянні з показниками конкурентів.

Вікова структура є важливим показником, який організації використовують для вивчення та аналізу вікового розподілу свого персоналу з плином часу. Знання вікової структури сприяє більш ефективному управлінню різними аспектами кадрової політики, такими як планування потреб в робочій силі, управління талантами, розробка програм професійного розвитку тощо.

Аналіз вікової структури може включати в себе такі аспекти:

Планування потреб:

Забезпечення достатньої кількості працівників на різних етапах їхнього професійного розвитку.

Підготовка резерву:

Визначення можливостей для розвитку молодших співробітників і створення резерву для ключових посад.

Професійне навчання: Адаптація програм професійного навчання до потреб різних вікових груп працівників.

Показники стану персоналу, що найчастіше аналізуються на підприємстві

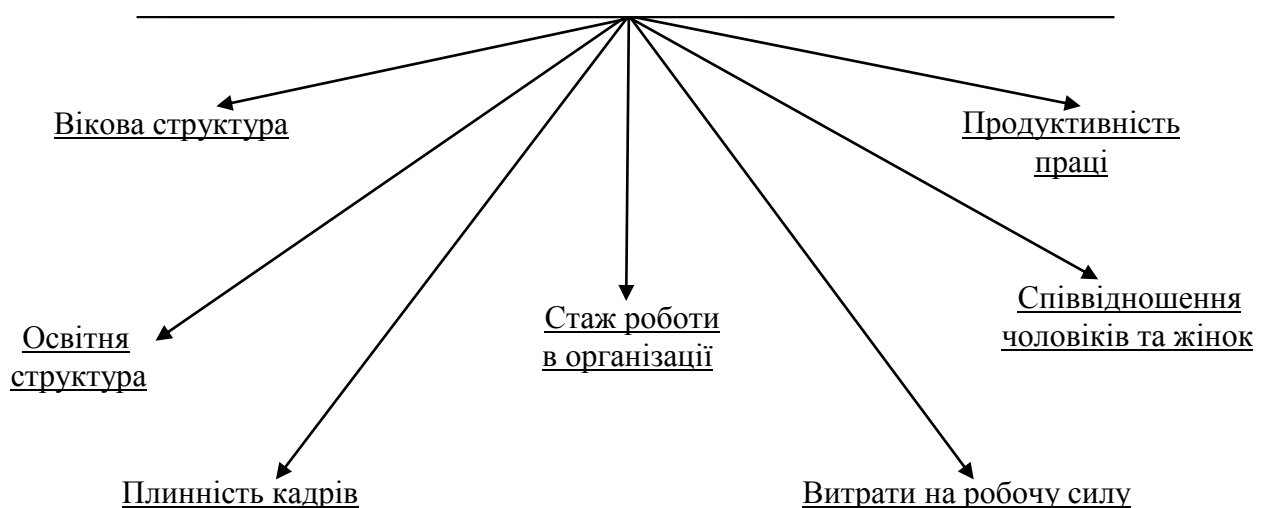


Рисунок 1.4 – Показники стану персоналу, що найчастіше аналізуються на підприємстві

Освітня структура - склад робочої сили підприємства за рівнем освіти, який аналізується в процентному співвідношенні, або в частках. Доцільно не тільки виявляти частину від загальної чисельності співробітників, яку складають особи з вищою або середньою освітою, а й виділяти частку працівників, які мають профільну для організації спеціальну освіту.

Стаж роботи на підприємстві вважається важливим показником стабільності робочої сили і відданості співробітників своїй організації.

Відсоткове співвідношення чоловіків і жінок - це показник, практична користь якого очевидна в основному в тих випадках, коли жінки користуються тими чи іншими пільгами (додаткова компенсація, скорочений робочий день і т.п.).

Плинність кадрів - є важливим показником динаміки робочої сили організації, руху кадрів, обумовленого незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником. Плинність може бути:

- внутрішня плинність – плинність, пов'язана з трудовими переміщеннями всередині підприємства;
- зовнішня плинність – плинність між організаціями, галузями і сферами економіки.

Для керівництва підприємства важливий не стільки сам показник плинності кадрів, скільки причини звільнення співробітників, тому в обов'язки служби управління персоналом входить проведення аналізу причини плинності і виявлення найбільш серйозних з них.

Продуктивність праці є показником ефективності використання праці при виробництві. Вона визначається кількістю продукції або послуг, яку можна виготовити за певний період, відносно витрат робочого часу. Існують два основних типи продуктивності праці: живої праці, що враховує витрати робочого часу в окремому виробничому процесі, і суспільної праці, яка об'єднує витрати живої та матеріалізованої праці. На підприємствах важливо розглядати цей показник через виробіток і трудомісткість продукції, забезпечуючи баланс між витратами і результативністю праці. Оптимізація робочих процесів є ключовим чинником для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Показники продуктивності праці дозволяють скласти уявлення про внесок співробітників в досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Витрати на робочу силу. Не менш важливо детально знати, і контролювати, іншу сторону питання: в яку суму обходяться організації її співробітники. Як це не парадоксально, визначити загальну величину витрат досить складно, оскільки вони складаються з безліч статей витрат, на перший погляд, не завжди пов'язаних з наймом робочої сили.

1.3 Основні фактори, що впливають на формування і розвиток трудового потенціалу туристичного підприємства

При формуванні кадрової політики важливо враховувати ряд основних принципів, що визначають напрямок діяльності організації у сфері управління персоналом, а саме [14]:

1) Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей - визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією та працівниками, а не тільки переваги інтересів організації.

2) Принцип відповідності – означає необхідність відповідності обсягу завдань та повноважень можливостям людини; наявність професійної компетенції, тобто рівня знань, відповідного вимогам посади; практичні досягнення - наявність певного рівня досвіду; наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи.

3) Принцип конкурсності - відбір кандидатів на конкурсній основі; ротація кадрів - планомірна зміна посад по вертикалі і горизонталі; індивідуальна підготовка - підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою.

4) Принцип підвищення кваліфікації - необхідність періодичного навчання персоналу у відповідності з індивідуальною стратегією розвитку співробітника; можливість самовираження – наявність самостійності, вплив на формування методів виконання (для керівників); можливість саморозвитку - необхідність розвитку при наявності здатності зробити це.

5) Принцип відповідності оплати праці обсягам та складності виконуваної роботи - наявність ефективної оплати праці співробітників; оптимальне поєднання стимулів і санкцій - конкретний опис завдань, обов'язків і показників; мотивація працівників - встановлення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

При формуванні кадрової політики важливо враховувати принципи, які визначають стратегічний напрямок дій в організації. В залежності від обраного напрямку можуть виділятися два основні типи кадрової політики: відкрита та закрита. Особливості реалізації кадрових процесів наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості реалізації кадрових процесів

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, впроваджених новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, слідування загальній технології, адаптація до специфіки роботи організації
Просування персоналу	З одного боку, можливість росту утруднена за рахунок постійного припливу нових кадрів, а з іншого (75%) цілком імовірна «карколомна кар'єра» за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці (перш за все матеріального)	Перевага віддається мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)

Відкрита кадрова політика означає, що організація є доступною для потенційних працівників на всіх рівнях, і можна вступати на будь-яку посаду, починаючи з низького рівня і закінчуючи вищим керівництвом.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація спрямована на прийняття нового персоналу лише на посади нижчого рівня, а заміщення відбувається тільки серед існуючих працівників організації.

Управління людськими ресурсами передбачає розгляд персоналу як ключового ресурсу організації, необхідного для досягнення стратегічних цілей. Співробітники становлять найцінніший ресурс, який потрібно зберігати, розвивати і використовувати для успішної конкурентоспроможності. Якість персоналу безпосередньо впливає на економічні можливості організації. Тому існує потреба в комплексному підході до управління персоналом, розглядаючи організацію як систему. Інтеграція управління персоналом в стратегію організації є ключовою особливістю. Усі управлінські рішення повинні враховувати людський аспект, орієнтуватися на можливості і вплив на персонал. Управління трудовим потенціалом вимагає контролю та оцінки ефективності використання трудових ресурсів. (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Показники використання трудових ресурсів [9]

Коефіцієнт витрат робочого часу Оптимальне значення = 0	$K_{врч} = \frac{T_{пр}}{E_{фрч}};$ де $T_{пр}$ – кількість годин простоїв не з вини працюючих, $E_{фрч}$ – ефективний робочий час.	Характеризує рівень ефективності використання робочого часу.
Коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи Оптимальне значення = 0	$K_{вк} = \frac{K_{пв}}{K_{п}};$ де $K_{пв}$ – кількість персоналу відповідної спеціальності та кваліфікації, $K_{п}$ – потрібна кількість персоналу.	Характеризує кадрову роботу з підбору персоналу.

Оцінка використання трудових ресурсів виявляє недоліки в роботі та їх причини, і визначає внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів через їх раціональне розміщення, повніше завантаження і використання згідно з отриманою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Ключовими елементами аналізу використання трудових ресурсів є чисельність працівників, рівень їхнього забезпечення на підприємстві, склад і структура робочої сили, показники руху працівників, продуктивність праці, ефективне використання робочого часу тощо. Система трудових показників дозволяє поєднувати та взаємозв'язувати окремі показники, а їх аналіз надає можливість оцінити вплив кожного показника окремо та їхню сукупність на загальну результативність праці.

Таблиця 1.3

Ефективність роботи персоналу підприємства гостинності [9]

Показник виконання плану послуг	$K_{вп} = \frac{ОП_{ф}}{ОП_{пл}}$, де ОП _ф – фактичний обсяг послуг, ОП _{пл} – запланований обсяг послуг за певний проміжок часу.	Показник, який відображає досягнення балансу між стабільністю та оперативністю планування послуг. Оптимальним є значення ≥ 1
Коефіцієнт якості виконання послуг	$K_{як} = \frac{K_{нп}}{K_{фзп}}$, де K _{нп} – кількість невиконаних послуг, K _{фзп} – фактично замовлених послуг	Показує, наскільки ефективна робота готелю. Оптимальним є відсутність невиконаних послуг
Рентабельність від надання послуг	$R_{нп} = \frac{ВП(З)}{ВР} \times 100\%$, де ВП(З) – валовий прибуток (збиток) ВР – виручка від реалізації послуг	Характеризує ефективність діяльності: який прибуток з однієї гривні наданих послуг отримує підприємство
Коефіцієнт виконання послуг	$K_{вик} = \frac{З_{вик}}{З_{замовл}}$, де З _{вик} – загальна кількість виконаних послуг, З _{замовл} – загальна кількість замовлень на послуги за певний час.	Показник характеризує рівень обслуговування клієнтів. Оптимальне значення показника ≥ 1
Показник помилки прогнозу	$K_{пп} = \frac{D_{пр} - D_{ф}}{D_{ф}}$, де D _{пр} – прогнозований обсяг надання послуг, D _ф – фактичний обсяг наданих послуг	Показник, що визначає ефективність прогнозування та управління прогнозуванням. Оптимальне значення показника = 0

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності трудового процесу і визначається відношенням виробленої продукції (робіт, послуг) до витрат

безпосередньої, живої праці. Продуктивність визначається шляхом аналізу (табл.1.3).

Аналіз дозволяє визначити рівень продуктивності та ефективності праці і розробити проект заходів щодо її підвищення. Адже виконанням головного завдання організації праці на підприємстві є забезпечення постійного підвищення її продуктивності, а також створення умов для гармонійного розвитку людини та підвищення якості її життя.

Для підсумку ефективності роботи персоналу, аналізують його надійність у роботі з клієнтами, у наданні повного обсягу послуг та готовність виявити та усунути недоліки в обслуговуванні (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Надійність і готовність персоналу в системі надання послуг [9].

Надійність виконання послуг Оптимальне значення = 100%	$\frac{\text{Кількість вчасно виконаних послуг}}{\text{Загальна кількість послуг}} \times 100 \%$	Показник характеризує готовність підприємства дотримуватися умов виконання послуг
Готовність до виконання послуг (ймовірність дефіциту) Оптимальне значення = 100%	$\frac{\text{Реалізовані послуги}}{\text{Загальна кількість послуг}} \times 100 \%$	Показник характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування.
Якість виконання послуг Оптимальне значення = 100%	$100 \% - \frac{\text{Кількість рекламаций}}{\text{Загальна кількість послуг}} \times 100 \%$	Показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні

Альтернативним методом прогнозування ефективності роботи персоналу та керівництва підприємств, незадовільна робота якого може призвести до фінансової кризи, а згодом до банкрутства є суб'єктивний аналіз, що припускає експертну оцінку ризику підприємства на основі розроблених стандартів. Це

так званий метод бальної оцінки або метод А-рахунку (показник Аргенті), який характеризує кризу управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика кризи управління згідно А-рахунку Аргенті

Недоліки	Бал оцінювача	Бал згідно Аргенті
Директор-автократ	?	8
Голова Ради директорів є також директором	?	4
Пасивність ради директорів	?	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через відмінності в знаннях та навичках)	?	2
Слабкий фінансовий директор	?	2
Недолік професійних менеджерів середньої та нижньої ланки (поза ради директорів)	?	1
Недоліки системи обліку: відсутність бюджетного контролю		3
Відсутність прогнозу грошових потоків	?	3
Відсутність системи управлінського обліку витрат	?	3
В'яла реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т.ін.)	?	15
Максимально можлива сума балів	?	43
«Прохідний бал»		10
Якщо сума балів більше 10, недоліки в управлінні можуть призвести до серйозних помилок		
Помилки		
Надто висока доля позикового капіталу	?	15
Недостатність оборотних засобів через надто швидке зростання бізнесу	?	15
Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку)	?	15
Максимально можлива сума балів		45
«Прохідний бал»		15
Якщо сума балів на цій стадії більше або дорівнює 25, компанія наражається на відповідний ризик		
Симптоми		
Погіршення фінансових показників	?	4
Використання «творчого бух.обліку»	?	4
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння «бойового духу» співробітників, зниження долі ринку)	?	4
Кінцеві симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)	?	3
Максимально можлива сума балів		12
Максимально можливий А-рахунок		100
«Прохідний бал»		25
Більшість успішних компаній		5-18
Компанії, які зазнають серйозні труднощі		35-70
Якщо сума балів більше 25, компанія може збанкрутувати протягом наступних п'яти років. Чим більше А-рахунок, тим скоріше це може статися.		

Згідно з даною методикою, дослідження розпочинається з припущень, що:

існує процес, який призводить до фінансової кризи;
цей процес для свого завершення вимагає декількох років;
процес може бути розділений на три стадії:

Недоліки - компанії, які на шляху до фінансової кризи, роками виявляють ряд недоліків, які стають очевидними задовго до фактичної фінансової кризи.

Помилки – через нагромадження цих недоліків компанія може допустити помилку, яка призводить до фінансової кризи (компанії, що не мають недоліків, не роблять помилок, які ведуть до фінансової кризи).

Симптоми – допущені компанією помилки починають проявляти всі відомі симптоми неплатоспроможності, такі як погіршення показників ознак нестачі грошей. Ці симптоми стають видимими впродовж останніх двох або трьох років діяльності, яка призводить до фінансової кризи, термін якої розтягується від п'яти до десяти років.

При обчисленні А-рахунку для конкретної компанії необхідно встановлювати або кількість балів згідно з методикою Аргенті, або використовувати значення 0, і проміжні значення не допускаються. Кожному фактору кожної стадії присвоюють певну кількість балів і розраховують агрегований показник – А-рахунок (таблиця 1.5) [16, с.138-139].

Модель Аргенті враховує не тільки економічні, але і соціальні причини фінансової кризи або банкрутства. Цей якісний метод вирізняється системним і комплексним підходом до прогнозування кризових явищ. Важливим перевагою є те, що враховуються різноманітні аспекти, забезпечуючи повноту оцінки ситуації.

Орієнтація лише на один критерій, хоч і привабливий з теоретичної точки зору, не завжди є виправданою на практиці. Таким чином, великі аудиторські фірми та інші компанії, які займаються аналітичними оглядами, прогнозуванням і консультуванням, використовують системи критеріїв для аналітичних оцінок.

1.4. Основні напрямки удосконалення управління трудовим потенціалом

В сучасних умовах ринкової економіки система управління персоналом відкриває нові можливості для розробки більш гнучких стратегій розвитку трудового потенціалу підприємств, що викликає радикальні зміни в самій системі управління кадрами. Багато вітчизняних і зарубіжних експертів розглядають поняття "трудова (кадрова) потенція" і "управління трудовим потенціалом (управління кадрами)" як взаємопов'язані, оскільки ефективне управління є ключовим для раціонального використання кадрів та успішної діяльності підприємства в умовах гострої ринкової конкуренції. Управління трудовим потенціалом - це складний і багатогранний процес, який включає цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства та фахівців у сфері управління кадрами. Цей процес охоплює розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також визначення принципів та методів управління персоналом.

Управління кадрами на практиці включає в себе формування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, проведення маркетингу кадрів підприємства та визначення кадрового потенціалу та його потреб. Цей процес забезпечує планомірне регулювання впливу на всі етапи відтворення та використання трудового потенціалу, сприяючи задоволенню потреб національної економіки у необхідних робочих силах та сприяючи гармонійному розвитку особистості та підвищенню продуктивності праці.

Функціональні підсистеми та основні функції управління персоналом можна представити у вигляді такої схеми (табл. 1.6).

Усі перераховані функції управління персоналом взаємодіють у нерозривній єдності та використовуються в діяльності керівників і підрозділів на всіх рівнях організації. Ці функції взаємодіють та взаємопов'язані: планування використовує результати обліку, контролю і аналізу, а результати планування служать вихідною точкою для організації, регулювання, аналізу і контролю.

Таблиця 1.6

Підсистеми та основні функції управління персоналом організації [5]

Підсистеми	Основні функції
Юридичні функції	Вирішення юридичних аспектів трудових відносин та господарської діяльності, узгодження розпорядчих документів.
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	Розробка стратегії управління персоналом, проведення аналізу трудового потенціалу та ринку праці, планування і прогнозування потреб в персоналі, взаємодія з зовнішніми джерелами кадрів, оцінка кандидатів на вакансії, та проведення поточної періодичної атестації персоналу.
Оформлення та облік кадрів	Оформлення та облік прийому, звільнення, переміщень; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; профорієнтація; забезпечення зайнятості.
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Управління трудовою мотивацією; розробка систем оплати праці; використання коштів морального заохочення; розробка форм участі в прибутках і капіталі; створення "корпоративного духу".
Умови праці	Дотримання вимог психофізіології праці; дотримання вимог ергономіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці і техніка безпеки; охорона навколишнього середовища.
Розробка оргструктур управління	Аналіз ситуації, оргструктури управління; проектування і побудова нової оргструктури управління; розробка штатного розкладу.
Розвиток персоналу	Технічне та економічне навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; службове та професійне просування; професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин; аналіз і регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика; дотримання етичних норм взаємовідносин.
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими установами.

Під час планування використовуються дані, отримані в результаті обліку, контролю і аналізу. У свою чергу, результати планування стають основою для проведення організаційних заходів, регулювання, аналізу та контролю. Необхідність регулювання виникає після того, як на основі обліку, контролю, аналізу та планування створені умови для цілеспрямованого втручання в хід і результати функціонування управлінського об'єкта [5].

Таким чином, успішна система управління персоналом визначається не лише високою продуктивністю праці (виконання завдань та надання послуг), але й забезпеченням повного соціального захисту працівників, створенням сприятливого морально-психологічного середовища, комфортних умов праці та розширеними можливостями для особистісної самореалізації. В кінцевому підсумку, це сприяє високій якості життя, що гармонійно відповідає основним потребам людини.

Кожен керівник має бажання досягти ефективної праці та відданості своїх працівників. Проте на цьому шляху існують численні об'єктивні перешкоди, пов'язані з впливом зовнішніх факторів, а також суб'єктивні перешкоди.

Суб'єктивні перешкоди включають помилкові установки і пріоритети, а також ряд помилок, характерних для керівників у відносинах з персоналом. Найпоширеніші з них полягають у спробі боротьби не з причинами, що викликають низьку віддачу працівників, а з їхніми наслідками.

Серед цих помилок слід зазначити спроби максимально формалізувати процеси роботи з персоналом, зосереджуючись на впровадженні систем відбору нових працівників, атестації та створенні посадових інструкцій, що регламентують роботу підрозділів тощо.

Однак якщо при цьому в комплексі не визначаються ключові проблеми, які зумовлюють низьку віддачу від працівників компанії, якщо до кінця не визначено, який механізм буде забезпечувати використання документів, що вводяться, і процедур для досягнення цілей системи управління персоналом, тоді важко очікувати високої віддачі від роботи в цьому напрямку.

До тих пір, поки керівники будуть вирішувати проблеми людей, які працюють в компанії, за залишковим принципом, поки робота з персоналом не потрапляє в число найважливіших пріоритетів, їм буде важко почати роботу зі створення повноцінної системи управління персоналом.

Вітчизняною та світовою практикою вироблені і застосовуються комплекси методів, засобів і форм управління персоналом. Вони реалізуються при прийомі на роботу, в науково-виробничому, трудовому процесі, при вирішенні спеціальних

проблем, під час звільнення. Питання теорії методів управління персоналом досить повно розроблені і висвітлені в економічній літературі [6].

Слід відзначити, що загальні стратегії управління продуктивністю праці та конкурентоспроможністю продукції (робіт, послуг) компанії можна узагальнити наступним чином:

Ефективність управління сучасною компанією визначається в першу чергу продуктивністю праці керівників на всіх рівнях організації.

Продуктивність праці розглядається як міра ефективності виконання конкретних операцій та вирішення локальних завдань, що стоять перед фірмою цілі кожного підрозділу, групи узгоджуються із загальними стратегічними завданнями фірми;

- організацію праці та систему мотивації конкретної групи працівників необхідно прив'язувати до загальних результатів діяльності;
- вимір продуктивності праці починається з виділення результату;
- вимір продуктивності праці має здійснюватися при активній підтримці працівників даної ланки [7].

Отже, зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, є постійно змінюючимся фактором. Те, що добре взаємодіяло з системою управління персоналом кілька років тому, може тепер перебувати в стані гострого конфлікту. Організація повинна постійно слідкувати за цією невідповідністю та вчасно вносити зміни в свою систему, щоб уникнути кризи. Збільшення текучості персоналу та зниження продуктивності, виникнення конфліктів між працівниками та адміністрацією, а також протистояння компанії державним органам є індикаторами, які свідчать про необхідність корекцій у системі управління персоналом для відповіді на зміни в зовнішньому середовищі.

Особистісні і професійні якості керівника визначають ефективність управління та розвитку підприємства. Важливо, щоб керівник усвідомлював необхідність власного навчання та сприяння навчанню інших, щоб відповідати постійно змінюваному соціально-економічному середовищу [6].

Використання застарілих методів управління персоналом може призвести до зниження мотивації, відсутності передумов для підвищення продуктивності праці та низького рівня внутрішнього кадрового резерву.

Висновки до I розділу

1. Проведений огляд літературних джерел щодо теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців, а також вивчення практичного досвіду фахівців у сфері туризму, дозволив зробити висновок, що успіх підприємств туристичної галузі в умовах постійних змін та зростаючих вимог споживачів туристичних послуг визначається не тільки рівнем технічного оснащення, але й компетентністю та досвідченістю персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу базується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, кар'єрної еволюції працівників. Підвищення трудового потенціалу підприємства розширює можливості найнятої робочої сили у вирішенні складних завдань.

2. В дипломній роботі визначено поняття, сутність, основні характеристики персоналу туристичного підприємства, його потенціалу. Визначено соціальну корисність здібностей кожного працівника. Встановлено взаємозалежність між трудовим потенціалом підприємства і його спроможністю впроваджувати нововведення у діяльність. Встановлено, що невідповідність персоналу туристичного підприємства потребам виробництва представляється суттєвою проблемою, що обумовлює необхідність постійного контролю, розроблення заходів з попередження можливих негативних явищ шляхом управлінського впливу на персонал у відповідності з завданнями розвитку підприємства.

3. Управління людськими ресурсами передбачає розгляд персоналу як ключового ресурсу організації, необхідного для досягнення стратегічних цілей. Інтеграція управління персоналом в стратегію організації є ключовою особливістю. Управління трудовим потенціалом вимагає контролю та оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

В процесі дослідження визначено основні фактори впливу на формування і розвиток трудового потенціалу туристичного підприємства. Акцентовано увагу на необхідності постійного контролю та оцінювання показників ефективності використання трудових ресурсів.

В дослідженні розглянуто показники використання трудових ресурсів: коефіцієнт витрат робочого часу та коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи, які дозволяють виявити недоліки в роботі та їх причини, визначають внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів через їх раціональне розміщення, повніше завантаження і використання згідно з отриманою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Зазначено важливість визначення таких показників роботи персоналу: показник виконання плану послуг; коефіцієнт якості виконання послуг; рентабельність надання послуг; коефіцієнт виконання послуг; показник помилки прогнозу.

Визначено необхідність постійного контролю продуктивності праці – найважливішого з показників ефективності трудового процесу. Продуктивність визначається шляхом аналізу. Аналіз дозволяє визначити рівень продуктивності та ефективності праці і розробити проект заходів щодо її підвищення.

Наголошено на доцільності проведення суб'єктивного аналізу, що припускає експертну оцінку ризику підприємства на основі розроблених стандартів. Це так званий метод бальної оцінки або метод А-рахунку (показник Аргенті), який характеризує кризу управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Характеристика та дослідження персоналу туристичного підприємства

Характерною особливістю роботи в сфері туризму є те, що працівники підприємства виступають одночасно організаторами та виконавцями процесу праці. Різноманітність туристичних послуг вимагає від персоналу безперервного налагодження взаємозв'язків із колегами суміжних сфер: транспортної, готельної, гастрономічної, а також страховими компаніями, туристичними агенціями тощо. Така специфіка роботи вимагає від працівника туристичного підприємства готовності до непередбачуваних ситуацій та наявності спеціальних професійних навичок щодо правильного реагування на ці ситуації.

Від цього залежить рівень задоволеності потреб туристів, а відтак – і репутація підприємства.

Починаючи з 1990-х рр., індустрія туризму виступає однією з найбільш розвинених галузей промисловості у розрізі світової економіки.

Зважаючи на особливості роботи в сфері обслуговування, склад трудових ресурсів викликає значний інтерес серед вчених та практиків. У деяких географічних районах сфера туризму та гостинності надає привабливий статус робочого середовища, забезпечуючи конкурентоспроможну заробітну плату та умови, які користуються великим попитом на ринку праці. Це особливо характерно для країн, таких як Франція, Об'єднані Арабські Емірати, Балеарські острови, країни Карибського басейну, Багамські острови, Маврикій та інші.

З іншого боку, у туристичній сфері існують низькі умови праці, такі як обмежена заробітна плата, висока текучість персоналу, труднощі у наймі фахівців із необхідними навичками, високий рівень продуктивності праці серед соціально незахищених верств населення, а також низький статус і недостатній професіоналізм. Це особливо стосується країн Південної, Центральної та Східної

Африки, певних південноамериканських країн та населених регіонів Азії, які, хоча й привабливі для туристів, стикаються з обмеженими ресурсами і розвитком.

Наведені факти вказують на суттєві виклики, з якими сьогодні стикаються організації та менеджери сфери туризму. Труднощі, пов'язані із здійсненням набору та відбору працівників, потреба у постійному розвитку їх компетентності, необхідність підтримки дисциплінованого та мотивованого персоналу, а також ускладнення забезпечення високоякісним туристичним продуктом для все більш вимогливого клієнта, вимагають перегляду принципів функціонування туристичного підприємства. Зміна умов діяльності вимає потребу у нових підходах до управління персоналом.

Сучасне підприємство більше не може обмежуватися лише дотриманням дисципліни, покірності та виконанням обов'язків працівниками. Замкненість у "клітці" власних та корпоративних принципів не забезпечує суттєвих переваг у висококонкурентному туристичному середовищі. Сучасні тенденції визначають попит на такі якості працівників, як гнучкість, ініціативність, комунікабельність, інноваційність та здатність ефективно реагувати на зміни.

Ефективне управління персоналом стає визначальним для успіху підприємств туристичної галузі, забезпечуючи формування професійного колективу з взаємодовірою, взаєморозумінням і наполегливістю. Для досягнення такого результату необхідно встановити чіткі принципи управління персоналом, що враховують закономірності та правила поведінки керівника, спрямовані на досягнення успіху туристичної компанії. Принципи управління персоналом на кожному туристичному підприємстві повинні ґрунтуватись на визначених законах і закономірностях розвитку суспільства. Так, сформульований ще на початку ХХ-го ст. принцип поваги до людини є наріжним каменем у фундаменті ефективної діяльності відомих світових туристичних компаній і запорукою їхнього успіху протягом не одного десятиліття.

Знання і врахування керівництвом цих принципів є важливою умовою забезпечення ефективності та результативності управління сучасною організацією, туристичною зокрема.

Принципи управління персоналом визначають об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, які відповідають економічним законам. Ці принципи служать основою для формування, функціонування і розвитку системи управління персоналом туристичного підприємства.

На думку одного із засновників наукової організації праці А. Файоля, визначити та виявити певну кількість принципів управління є досить складно, оскільки на практиці існують ефективні форми управління, які часто не базуються на відомих теоретичних концепціях. Тим не менш, в сучасному контексті найбільш прийнятним є розподіл принципів управління персоналом туристичного підприємства на наступні групи [14]:

- загальні;
- функціональні;
- морально-етичні;

Загальні принципи управління **носять** універсальний характер, здійснюють вплив на усі сфери управління та галузі економіки. Дотримання керівниками принципів даної групи передбачає застосування системного підходу до управління персоналом, що неодмінно сприяє забезпеченню єдиного порядку всередині організації та злагодженості дій усіх її елементів. Це завжди призводить до досягнення підприємством ефекту синергії.

Передумовою досягнення соціального та економічного ефекту є врегулювання питання централізації та децентралізації, повноважень і відповідальності на кожному етапі управління персоналом. Принцип ієрархічності, як загальний принцип управління, відображає відносини, що виникають між суб'єктами на різних рівнях процесу управління.

Загальні принципи також включають в себе здатність системи управління персоналом відповідати новітнім теоретичним надбанням та забезпечення останніми науковими розробками в сфері управління (принцип науковості). Це вимагає від керівництва ретельного аналізу сучасних знань.

Для досягнення туристичною компанією стратегічної мети ефективного поєднання матеріальних та людських ресурсів у процесі надання туристичних

послуг є недостатньо. На сьогодні поряд із цим слід забезпечити якнайбільшу економію затраченого часу та зусиль і тим самим покращити продуктивність праці. Тому дотримання принципу економічності є не просто доцільним, а обов'язковим, щоб досягти успіху в туристичній індустрії в умовах нестабільності.

Ефективне управління персоналом підприємства у сфері туризму дійсно передбачає використання сучасних методів інформаційної техніки для збору, передачі, обробки, збереження та розповсюдження інформації (принцип інформативності). Це дозволяє підвищити результативність виконання управлінських функцій і дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення, пов'язані з кадровими питаннями.

Повнота сутності загальних принципів управління персоналом виявляється також у дотриманні управлінським персоналом таких загальних принципів управління, як системність, науковість, ієрархічність, дисциплінованість, перспективність, єдиноначальність, економічність, відповідальність, цілеспрямованість, єдність, компетентність, зворотний зв'язок, інноваційність, інформативність. Ці принципи сприяють раціональному та ефективному управлінню персоналом у туристичній галузі.

Функціональні принципи управління персоналом туристичного підприємства ґрунтуються на виконанні управлінськими кадрами чітко визначених функцій. Це пояснюється складністю і різноманітністю надання туристичних послуг, для управління якими потрібні спеціальні знання та навички, багато часу і праці великого колективу працівників.

Тому зміст функціональних принципів управління відображається у наступних принципах: плановості, узгодженості, мотивації, контролю, гнучкості.

Принцип планування забезпечує послідовність у прийнятті та виконанні управлінських рішень, а також включає контроль за правильним виконанням завдань персоналом.

Принцип узгодженості дій персоналу передбачає, щоб виконання завдань працівниками відповідало цілям організації, а кожен працівник повинен бути

компетентним у своїх правах, обов'язках і відповідальності, звітуючи про їх виконання керівництву.

Принцип мотивації базується на використанні моральних і матеріальних заохочень, що враховують необхідні та визнані цінності людини.

Принцип контролю включає безперервну оцінку відповідності завдань, ставлених перед персоналом, і охоплює всі етапи управлінського процесу, а в туристичній сфері, де працівники часто взаємодіють з клієнтами, це також означає складний контроль за їхніми діями, оскільки якість обслуговування визначається реакцією клієнтів.

Принцип гнучкості передбачає адаптацію персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє ефективно переходити на нові технології.

Морально-етичні принципи управління персоналом туристичного підприємства включають гуманізм, відкритість, взаємну повагу та справедливість. Формування цих принципів відбувається з урахуванням цінностей, ідеалів та взірців поведінки працівників. Керівництво в галузі туризму повинно керуватися гуманістичними принципами, ставлячись до кожного працівника з турботою та повагою, служити прикладом для підлеглих. Стимулювання бажання працівників ділитись знаннями стає можливим, якщо вони відчують важливість свого внеску до загального результату (принцип відкритості). Дотримання принципу взаємної поваги, гідності та розуму грає ключову роль для туристичного підприємства, де кожен працівник заслуговує повагу, при цьому віддавати зусилля для її заслуговування. Оцінка роботи персоналу повинна бути об'єктивною, а справедливість має визначати внутрішні відносини як загальної організації, так і окремого працівника.

Всі підприємства та організації несуть соціальні зобов'язання для збереження стійкого соціально-економічного розвитку. Соціальні принципи управління персоналом включають соціальну спрямованість, соціальну доцільність, соціальне партнерство та економічну зацікавленість.

Принцип соціальної спрямованості у своїй сутності вимагає від туристичного підприємства вибір певної соціальної орієнтації. Управлінська діяльність не

повинна обмежуватись наявністю власних інтересів, керівнику слід завжди враховувати інтереси суспільства, певної галузі та організації.

У випадку порушення чи некоректного застосування принципів управління персоналом, менеджмент стає схильним до хаотичності, що ускладнює передбачення можливих наслідків прийнятих рішень у сфері кадрової політики. Це може призвести до невдач та ускладнень у управлінській діяльності туристичного підприємства.

Процес управління не є автоматичним — використання визначених принципів ставить значні обмеження, визначає напрямок і вказує на кінцеві цілі. Тому вирішальне значення має адекватність вибору і застосування принципів управління персоналом, оскільки вони визначають правильну тактику у формуванні загальної і кадрової стратегій туристичного підприємства.

У контексті кадрової політики туристичного підприємства, незалежно від його розміру, структури або діяльності, важливого значення сьогодні набуває планування та підбір персоналу. Оскільки світова туристична індустрія є динамічною, це створює нові умови надання послуг для повноцінного споживання туристичного продукту. Успіх туристичних підприємств залежить від їх здатності забезпечити високий рівень обслуговування. Багато підприємств у галузі туризму є працездатними, що призводить до значних витрат на персонал. Залучення, навчання та утримання висококваліфікованих працівників є актуальним завданням для туристичних операторів [14].

Туристичне підприємство перед тим, як розпочати процес планування персоналу, повинно мати докладну інформацію про наступне:

- стан ринку праці у галузі;
- тип робочої сили, яка є необхідною для максимального досягнення загальних корпоративних цілей;
- довгострокові цілі туристичного підприємства.

Планування та підбір працівників — це управлінський процес, який включає в себе аналіз наявного кадрового потенціалу туристичного підприємства та визначення конкретних заходів для максимального наближення його до бажаного

кількісного та якісного складу. Кадрове планування повинно фокусуватись на чисельності та рівні якісного складу працівників, оптимальному розкритті їх потенціалу в організації, а також на знаннях, вміннях і компетенціях, необхідних для досягнення бізнес-цілей.

Цей процес охоплює пошук та набір персоналу, розвиток кар'єри, трансфер, перерозподіл та утримання персоналу. Таким чином, процес планування та підбору персоналу є відповідальним і не менш важливим, ніж інші процеси на підприємстві.

Туристичне підприємство особливо зацікавлене в працівниках, які приносять найбільший економічний ефект. У контексті планування персоналу це означає врахування необхідної підготовки та рівня освіти, визначення поведінки та зовнішнього вигляду, що залишають позитивне враження у клієнтів і асоціюються з підприємством через працівника.

Процес планування персоналу туристичного підприємства включає наступні етапи:

Аналіз та оцінка наявного кадрового потенціалу всередині туристичного підприємства: Оцінка існуючих кадрових ресурсів, їхніх навичок, кваліфікацій та досвіду.

Виявлення кількісних та якісних потреб у персоналі на плановий період: Визначення кількості та якості працівників, необхідних для досягнення мети підприємства.

Оцінка шляхів та методів задоволення виявлених потреб у співробітниках: Розгляд можливостей для набуття нових компетенцій, перекваліфікації наявних працівників, підбору та найму нового персоналу або скорочення чисельності працівників.

Визначення оптимальної системи заходів: Розробка стратегії, яка забезпечить наближення фактичних потреб у персоналі до бажаних.

Планування персоналу має стратегічний характер, враховуючи фактори ризику та особливості діяльності працівників на конкретних робочих місцях. Непередбачувані обставини визначають, наскільки добре працівники можуть реагувати, що безпосередньо впливає на задоволеність туристів.

Елементами стратегічного відбору працівників є врахування їх кваліфікації, знань, умінь, досвіду та винахідливості, що пропорційно впливає на рівень задоволення туристів. Підбір персоналу включає комплекс заходів, таких як науково-методичні, організаційні, кадрові, матеріально-технічні та програмні аспекти.

Отже, в умовах динамічного ринку кадрова політика туристичного підприємства акцентує увагу на особистості працівника, його здібностях, індивідуальній неповторності та професійній майстерності як на ключових аспектах.

Визначення правильного підходу до набору та відбору працівників є ключовим елементом для туристичного підприємства з метою забезпечення успішного та економічно ефективного призначення на посаду. Однак, незважаючи на це, управлінці часто вдаються до застарілих або звичних методів набору, таких як поради знайомих, друзів чи родини, інтуїція, симпатія, чи відчуття провини.

Труднощі у виборі кращої практики у наймі та відборі персоналу для індустрії туризму та гостинності пояснюються відсутністю формальностей, і це може бути подолано ефективним використанням локальних мереж у рекрутингу співробітників. За цим підходом, важливо, щоб відповідальний за підбір працівників HR-менеджер був добре ознайомлений із місцевим ринком праці та вмів ефективно використовувати неформальні мережі для пошуку відповідних працівників.

Кадрова політика туроператорського підприємства, щодо підбору персоналу, передбачає визначення принципів прийому на роботу, встановлення оптимальної кількості працівників, необхідних для якісного виконання функцій, а також обґрунтування методології закріплення та професійного розвитку працівників. Вибір правильного методу підбору важливий, оскільки помилка в цьому процесі може призвести до суттєвих втрат, особливо у зв'язку із високою вартістю робочої сили.

У сучасний час туристичні підприємства використовують різноманітні методи та прийоми для найму та підбору персоналу. Оскільки не існує єдиного оптимального способу залучення працівників, керівники підприємств повинні бути готові розробити власний індивідуальний підхід. З одного боку, це може включати

залучення працівників за рекомендаціями колег без бюрократичних процедур прийому. З іншого боку, це може бути довготривалим та витратним процесом, особливо для управлінських кадрів.

Однак на сьогоднішній день найбільш поширеним та ключовим елементом у процесі відбору є проведення різних видів інтерв'ю з кандидатами на посаду. Понад дві третини туристичних підприємств використовують інтерв'ю як один з етапів процесу найму персоналу. Окрім інтерв'ю, існують різні методи, які підприємства використовують у процесі підбору співробітників, такі як різні тести та психометричне тестування. Ці тести використовуються для визначення індивідуальних відмінностей у спроможностях та рівні інтелекту особистості. У сфері туризму ці тести застосовуються все частіше, особливо для вакансій управлінського рівня.

Інші методи, які можуть використовуватись туристичними підприємствами, включають особисті презентації. Наприклад, кандидат на посаду менеджера може провести ряд презентацій для оцінки його професійних навичок. Також можуть використовуватись різні групові методи, такі як дискусії та ділові ігри, або елементи рольової гри під час вирішення проблем у групах. Ці заходи дозволяють потенційним працівникам демонструвати свої навички в роботі в групах, творчість, а також навички міжособистісного спілкування.

Таким чином, успішне поєднання технік у процесі пошуку та відбору кандидатів для конкретної посади повинно враховувати цілі і завдання самої посади, а також стратегічні цілі бізнесу в цілому. Це свідчить про необхідність належної планування та підбору персоналу на туристичному підприємстві.

У світовій практиці туризму особливу увагу слід приділяти не лише підбору кадрів, але й їх утриманню. Заміна працівників може обходитися підприємству в значну суму коштів. Дослідження показують, що до 80% виручки успішних туристичних підприємств надходить від постійних клієнтів, а для забезпечення постійного клієнтського потоку необхідна висока якість обслуговування та професійний персонал.

Попит на якісно підготовлених фахівців у туристичній індустрії важко переоцінити. Крім здатності організувати послугу відповідно до індивідуальних потреб клієнта, професійний персонал також сприяє стратегічному розвитку туристичного підприємства. Дефіцит високопрофесійних кадрів є серйозною проблемою для галузі туризму, і вирішення цього питання вимагає комплексних заходів у сфері підготовки та розвитку персоналу. [19].

Практика показує, що отриманих знань в туристичних інститутах чи університетах недостатньо. При рівних можливостях одні студенти стають кваліфікованими фахівцями, а інші назавжди йдуть з туристичного бізнесу.

Для збереження конкурентних позицій на ринку туристичні підприємства повинні безперервно займатись професійним навчанням своїх працівників. Потрібно від 3-х до 5-ти років практичної діяльності менеджера, щоб його робота була ефективною для організації.

Професійний розвиток персоналу є ключовим аспектом успішного функціонування туристичного підприємства. Цей процес включає в себе ряд заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь та навичок працівників для ефективного виконання їхніх обов'язків. Основні причини, які викликають необхідність у професійному розвитку персоналу в туристичній галузі, включають:

Вдосконалення технологій туристичного бізнесу: Зміни в технологічному ландшафті туристичної індустрії вимагають від працівників оволодіння новими інструментами та технологіями. Професійний розвиток дозволяє пристосуватися до сучасних тенденцій та використовувати передові підходи у роботі.

Зміна ринкових відносин та інновації: Ринкова конкуренція та зміни у споживчому підході вимагають від працівників у туристичній галузі вміння адаптуватися до нових умов. Професійний розвиток допомагає у засвоєнні новаторських ідей та підходів.

Зміни в системі особистісних цінностей працівників: Сучасні працівники можуть бути зацікавлені не лише у фінансових винагородах, але й у розвитку особистості та кар'єрному рості. Таким чином, туристичні підприємства повинні пропонувати можливості для навчання та самовдосконалення.

Професійний розвиток сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного підприємства, поліпшенню якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів в умовах постійних змін у галузі туризму.

Проблема ускладнюється тим, що, з одного боку, спостерігається зростання безробіття, а з іншого – недостатньо кваліфікованих фахівців для туристичного бізнесу і добре підготовлених оперативних працівників. Постійний розвиток персоналу має двоїстий характер: завдання полягає в реалізації цілей туристичного підприємства (підвищення його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, збільшення прибутку, залучення високопрофесійних фахівців), і в той же час існують індивідуальні потреби працівників: отримання подальшої освіти (можливо і другої вищої), додаткових благ, пізнання світу і т. д.

Знайти професіонала в сфері туризму не так просто, оскільки, крім професійних навичок, він повинен володіти індивідуальними здібностями. Менеджер з туризму, що безпосередньо взаємодіє з клієнтом для реалізації туристичного продукту, несе відповідальність за якість наданих послуг перед туристичним підприємством і перед клієнтами, потреби яких повинні бути задоволені. Враховуючи це, постає необхідність виділення ряду професійних якостей, якими повинен володіти менеджер з туризму. Їх можна розділити на три основні групи: ділові, особистісні та моральні якості.

Керівництво підприємства сфери туризму повинне створювати сприятливі умови, стимулювати своїх працівників для постійного професійного розвитку та вдосконалення ділових, особистісних і моральних якостей, оскільки їхня виявленість створює приємне враження не лише про працівника, але і, що найголовніше, про діяльність туристичного підприємства в цілому. Позитивний імідж менеджера з туризму – це позитивний імідж туристичного підприємства і запорука успіху всієї індустрії туризму.

Нова епоха управління персоналом у сфері туризму передбачає підвищення вимог до визнання економічної доцільності капіталовкладень у залучення персоналу, активне підтримання його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного розкриття особистісних можливостей і

здібностей. Крім того, змінюючийся вектор розвитку підприємств у сфері туризму передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу.

Сьогодні ключовим стає активна діяльність туристичного підприємства у вирішенні таких завдань:

- ретельне і всебічне вивчення ринку праці, попиту на персонал, переваг і потреб роботодавців;
- планування та прогнозування асортименту професій, що користуються попитом;
- розробка заходів щодо задоволення попиту на робочу силу;
- виявлення потенційних потреб роботодавців у рідкісних або дефіцитних професіях;
- формування купівельних пріоритетів у пошуку персоналу вищої кваліфікації;
- співпраця зі службами зайнятості, біржами праці, освітніми установами та іншими джерелами пропозиції робочої сили;
- формування іміджу роботодавця.

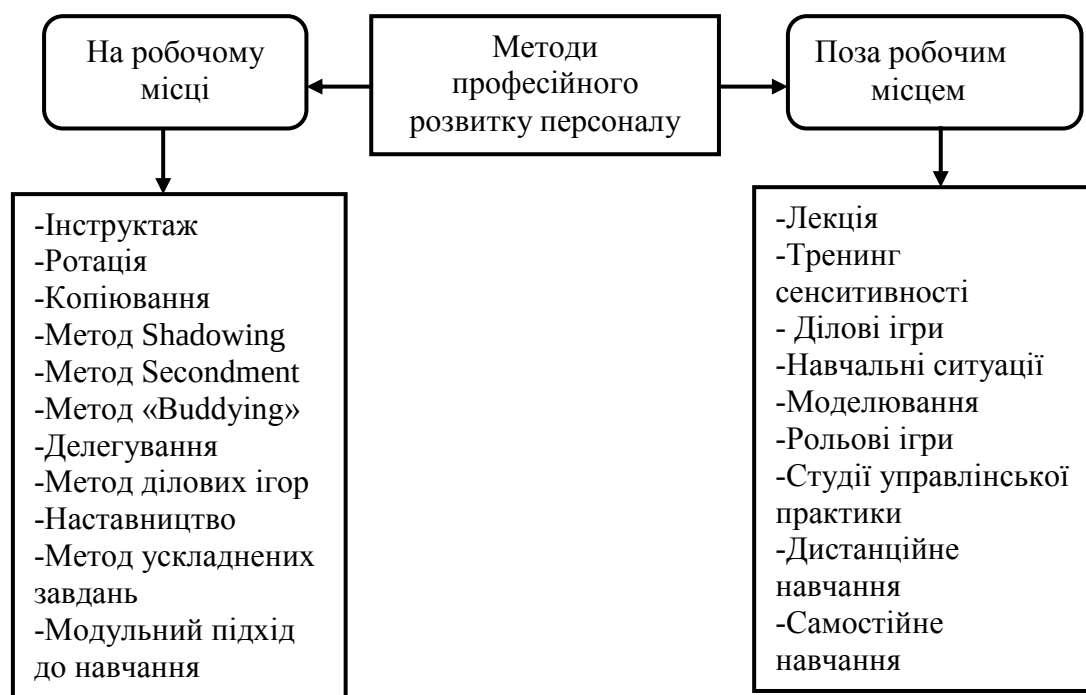


Рисунок - 2.1 Методи професійного розвитку персоналу туристичного підприємства. Доопрацьовано за [14]

Реалізація цих завдань сприятиме утворенню стратегічного потенціалу, що дозволить туристичному підприємству довгостроково забезпечити не лише людськими ресурсами, але й стратегічно вирішити конкретні цільові завдання.

Безперервна підтримка та розвиток знань персоналу на високому рівні розглядається як один із найважливіших елементів ефективної діяльності туристичного підприємства.

Ніякі реструктуризації, новітня техніка та різноманітність методів управління не приведуть до належного ефекту, якщо професійна підготовка та навчання працівників туристичного підприємства не буде відповідати сучасним вимогам.

На сучасному етапі існує ряд методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок працівників туристичного підприємства. Ці методи можна класифікувати наступним чином:

Навчання на робочому місці.

Навчання поза робочим місцем (з виконанням посадових обов'язків).

Методи, які можуть застосовуватися як для робочого місця, так і для позаробочого часу.

Методи професійного розвитку персоналу, що користуються найбільшою популярністю серед туристичних підприємств, наведені на рис. 2.1. Вибір конкретних форм та методів розвитку залежить від особистих та професійних характеристик працівників (таких як рівень посади, освіта, досвід роботи, вік), їхньої кількості, фінансових можливостей та джерел фінансування, а також від змісту самого навчання.

Отже, ефективне управління професійним розвитком працівників відіграє важливу роль у забезпеченні загальної конкурентоспроможності туристичного підприємства. Програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу повинні оперативно реагувати на зміни в потребах робочої сили і, в той же час, надавати працівникам можливість навчання відповідно до їхніх потреб і інтересів.

Для кращого розуміння розглянемо схему професійного розвитку персоналу у відомій корпорації Rezidor Hotel Group, надану на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Схема професійного розвитку персоналу у корпорації RezidorHotel Group (взято з Інтернету)

Інноваційна націленість персоналу стає ключовою перевагою для туристичного підприємства. Адже постійне створення нових туристичних послуг, оперативна реакція на зміни тенденцій на ринку туризму сприяють стабільному росту і діють як невидимий радар для виявлення слабких сторін та попередження зовнішніх загроз.

Таким чином, надзвичайно важливим є постійне підвищення кваліфікації фахівців у галузі туризму..

Розглядаючи потенційного працівника туристичного підприємства, важливо визначити ключові риси характеру, якими він повинен володіти. Серед них особливо вирізняються комунікабельність та позитивна налаштованість на задоволення потреб туристів. Спеціаліст у сфері туризму повинен вміло спілкуватися з клієнтом, компетентно ставити питання та виявляти мотиви прийняття рішень клієнта.

Зазначається велика потреба у певних особистісних якостях та високому рівні кваліфікації працівників у галузі туризму. Роботодавці особливо відзначають важливість таких професійних якостей:

Здатність налагоджувати теплі та дружні відносини з клієнтами.

Ефективні навички міжособистісного спілкування з клієнтами.

Схильність і бажання ефективно працювати в команді.

Лідерські якості.

Здатність брати на себе відповідальність.

Трудова етика, що включає пунктуальність, бажання до праці, надійність, лояльність та особисту організацію.

Високий рівень особистої презентації та підтримка високих стандартів праці.

Відповідна мотивація для досягнення високого рівня обслуговування клієнтів.

Ефективна тактика в обслуговуванні клієнтів та в інших особистих відносинах.

Культурна обізнаність і чутливість.

Здатність до багатозадачності, тобто до вирішення декількох завдань одночасно.

2.2 Дослідження трудового потенціалу персоналу туристичного підприємства на прикладі готелю «Престиж»

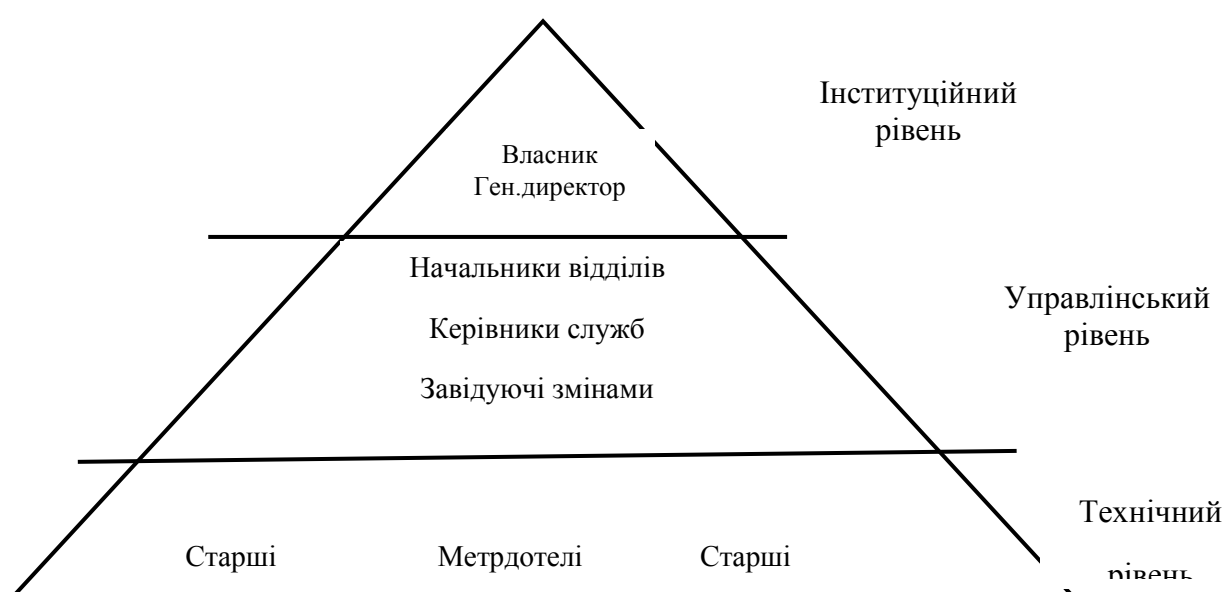
Оцінка трудового потенціалу є надзвичайно складним завданням, оскільки вимагає врахування впливу багатьох чинників у різних аспектах. Багато аспектів якості трудового потенціалу, які формуються та реалізуються, не можуть бути виміряні кількісно.

Об'єктивне вимірювання трудового потенціалу підприємства можливе лише за допомогою системи показників, яка об'єднує як кількісні, так і якісні показники.

Якісні та кількісні компоненти трудового потенціалу взаємодіють між собою, зберігаючи свою унікальність. Аналіз та оцінювання якісних і кількісних показників трудового потенціалу підприємства як цілісної системи необхідні для розробки прогнозів у сфері праці, ухвалення управлінських рішень з усунення дисбалансу між якістю трудового потенціалу людини та конкретним робочим місцем, максимального використання здібностей працівника у відповідності до роботи, визначення напрямків кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом [15].

Кількісна оцінка трудового потенціалу заснована на показниках чисельності основного персоналу, що безпосередньо обслуговує клієнтів й допоміжного персоналу, який задіяний в організації виробництва як основних, так і додаткових послуг. В кількісній оцінці трудового потенціалу важливими є показники вікового та кваліфікаційного складу персоналу, структури персоналу, показники руху робочої сили та показники ефективності праці.

Отже, для кількісної оцінки трудового потенціалу готелю «Престиж» розглянемо структуру управління готелем, надану на рисунку 2.3.



2.3 - Пірамідальна структура управління готелем «Престиж»

Доопрацьовано за [39].

Дослідивши структуру управління готелем «Престиж», дістаємось висновку, що ця структура за функціями і міжструктурними зв'язками є вертикальною структурою управління, особливостями якої є спеціалізація на виконанні завдань (поділ праці), командний ланцюг, владні повноваження, відповідальність, делегування функцій, норма керованості, централізація і децентралізація, з лінійними зв'язками між структурними підрозділами різних рівнів управління, тобто це лінійна організаційна структура управління [39].

Лінійна структура - це форма організаційної структури, в якій взаємодії між елементами відбуваються за принципом одноканальної лінії командування. Кожен

працівник має лише одного безпосереднього лінійного керівника, який відповідає за адміністративні та організаційні аспекти відділу чи підрозділу. Ця структура часто застосовується в невеликих організаціях або на підприємствах з простою структурою та чітко визначеними лініями комунікації.

Використовується така структура у невеликих підприємствах, з нескладною технологією виробництва продукції (робіт, послуг), з незначною чисельністю працюючих і невеликими обсягами випуску продукції (виконання робіт, надання послуг).

Переваги лінійної структури включають чіткість взаємовідносин між працівниками, оперативність та визначеність у прийнятті управлінських рішень, а також ефективний контроль за їх виконанням. Однак недолік полягає в тому, що лінійний керівник зобов'язаний виконувати не лише основні координуючі функції, а й ряд допоміжних завдань, таких як облік, управління персоналом, контроль якості, стратегічне планування і т.д.

Далі проведемо аналіз чисельності персоналу (таблиця 2.1), вікову характеристику персоналу (таблиця 2.2), рівень освіти персоналу (таблиця 2.3), склад персоналу за загальним стажем роботи (таблиця 2.4).

З таблиці 2.1. бачимо, що фактична чисельність штату працівників за 2021-2023 роки значно менша за планову: на 5, 5 та на 22 штатні одиниці, відповідно по рокам (або на 7,35%, 7,35% та 32,36%, відповідно).

Суттєвого зменшення чисельність персоналу зазнала особливо за 2023 рік через розгортання повномасштабної війни, розпочатої Росією проти України. Повномасштабна війна, яка триває майже три роки, принесла руйнівні наслідки як для готельного бізнесу, так і для всієї туристичної індустрії та економіки країни загалом.

Нехватка кадрів у готелі, особливо за результатами роботи за 2023 рік призводить до того, що працівникам відділу потрібно меншими ресурсами виконувати всі поставлені перед ним планові задачі. Також це значно впливає на працездатність персоналу, що призводить до фізичної та емоційної перевтоми.

Таблиця 2. 1

Аналіз чисельності працівників готелю «Престиж» у 2021-2023 рр.

Категорія персоналу	За штатним розкладом	2021			2022			2023		
		Факт. чис.	Відхилення,	Відхилення,	Факт. число	Відхиленн	Відхиленн	Факт. чис. чол.	Відхиленн	Відхиленн
Генеральний директор	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Начальник відділу	3	3	-	-	3	-	-	3	-	-
Керівник служби	4	3	-1	-25,00	4	+1	+25,00	2	-2	-50,00
Завідуючий зміною	3	2	-1	-33,3	3	+1	+33,3	2	-1	-33,3
Старша покоївка	5	5	-	-	5	-	-	3	-2	-40
Покоївка	20	20	-	-	20	-	-	15	-5	-25
Старший офіціант	5	5	-	-	5	-	-	4	-1	-20
Метрдотель	3	3	-	-	3	-	-	2	-1	-33,3
Старший портьє	3	3	-	-	3	-	-	3	-	-
Портьє	10	8	-2	-20,0	8	-2	-	6	-4	-40,0
Інженер-програміст	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Завгосп	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Прачка	3	3	-	-	2	-1	-33,0	1	-2	-66,6
Прибиральниця	3	3	-1	-33,3	2	-	-	1	-2	-66,6
Різноробочий	3	3	-	-	2	-1	-33,3	1	-2	-66,6
Всього	68	63	-5	-7,35	63	-5	-7,35	46	-22	-32,36

Біологічне старіння має вирішальний вплив на працездатність людини. Протягом усього життя організм піддається впливам, які призводять до відповідних змін у біологічних структурах і функціях. Час виникнення структурних та функціональних змін, що є характерними для конкретних вікових груп, є індивідуальним, тому зі зростанням віку можуть виникати значні розбіжності між біологічним та календарним старінням.

Керівнику важливо знати взаємозв'язки між професійною працездатністю літніх працівників, емоційним навантаженням та адаптованістю до темпу роботи, а також фізичною здатністю витримати навантаження, пов'язане з діяльністю.

Для аналізу працездатності персоналу розглянемо його вікову характеристику, представлену в таблиці 2.2.

Аналіз вікової характеристики персоналу готелю довів, що чисельність працівників вікової категорії від 19 до 25 років зменшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на одного працівника, або на 5,55 %; чисельність працівників вікової категорії від 26 до 35 років навпаки, збільшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 4 особи, або на 23,53 %; чисельність працівників вікової категорії від 36 до 45 років зменшився в 2022 році порівняно з 2021 роком на двох працівників, або на 11,11 %; чисельність працівників вікової категорії від 46 до 60 років зменшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на одного працівника, або на 10 %.

Таблиця 2.2

Вікова характеристика персоналу готелю «Престиж»
за 2021-2023 роки

Вікова категорія	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютні, чол.		Відносні, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
19-25 років	18	17	10	-1	-7	-5,55	-11,76
26-35 років	17	21	10	+4	-11	+23,53	-41,18
36-45 років	18	16	15	-2	-1	-11,11	-6,25
46-60 років	10	9	9	-1	-	-10,00	-
Більше 60 років	-	-	2	-	+2	-	+100

Працівників, віком понад 60 років в готелі на цей час не було. Працівники вікової категорії понад 60 років були прийняті на роботу в 2023 році замість звільнившись з посад прачки та прибиральниці.

Стосовно результатів 2023 року варто зауважити, що з початком війни відбулося звільнення працівників майже по всіх віковим категоріям. Особливо це торкнулось працівників вікових категорій від 19 до 25 років та від 26 до 35 років. Це пояснюється тим, що основний кадровий склад готелю - це жінки, більше того, жінки віком від 19 до 35 років складали понад 50% персоналу. Ці жінки мали малих дітей, то ж з початком військових дій були вимушені виїхати з дітьми або в небезпечні регіони України, або за кордон.

Чисельність персоналу віком від 36 до 45 років з початком війни зменшилась на 1 працівника. У жінок такого віку вже достатньо дорослі діти, які живуть самостійним життям, чоловіки багатьох з них вступили до лав ЗСУ, то вони не хотіли полишати своє звичне устатковане життя і продовжували працювати у своєму закладі. Не відбулося звільнення серед персоналу вікової категорії від 46 до 60 років, що ж стосується працівників вікової категорії понад 60 років, то такий персонал з'явилася з початком війни та в 2023 році склав 2 особи.

Далі дослідимо освітній рівень персоналу готелю (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури персоналу готелю за рівнем освіти

Рівень освіти	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютні, осіб.		відносні, %	
Вища	11	14	8	+3	-6	+27,27	-42,85
Не повна вища, студенти	17	11	5	-6	-6	-35,29	-54,54
Середньоспеціальна	20	22	15	+2	-7	+10,00	-31,82
Загальна чис-ть	48	47	28	-1	-19	-2,08	-40,43

За даними таблиці 2.3, можна зробити висновки, що кількість працівників з вищою та середньою спеціальною освітою в 2022 році збільшилась порівняно з 2021 роком з 11 до 14 осіб та з 20 до 22 осіб, відповідно, або на 27,27 % та на 10%, відповідно. Щодо працівників з неповною вищою освітою, то їх кількість, навпаки, зменшилась з 17 осіб в 2021 році до 11 осіб в 2022 році, або на 35,29 %. Але цей факт не варто вважати негативним, це свідчить про те, що працівники з неповною вищою та студенті отримали дипломи про вищу освіту і перейшли до числа працівників з вищим рівнем освіти.

Стосовно показників рівня освіти персоналу в 2023 році, то з початком повномасштабної війни, розпочатої Росії в Україні, відбулось зменшення кількості працівників з вищою, незакінченою вищою та середньою спеціальною освітою на 19 осіб порівняно з 2021 роком. Такий факт свідчить, що цими працівниками були особи вікової категорії від 19 до 35 років, які звільнились в зв'язку з переїздом до більш безпечних регіонів України або за кордон (про що автор зазначив раніше).

Великий вплив на ефективність використання праці надає ступінь володіння виробничими навичками, які можна отримати при певному стажі роботи. Тому необхідно проаналізувати склад персоналу за загальним стажем роботи, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Склад персоналу готелю «Престиж» за загальним стажем роботи

Категорія персоналу, чол.	Роки											
	2021				2022				2023			
	До 2х років	До 5 років	До 10 років	Більше 10 років	До 2х років	До 5 років	До 10 років	Більше 10 років	До 2х років	До 5 років	До 10 років	Більше 10 років
Ген. директор	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1
Начальник відділу	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	1	2
Керівник служби	-	1	1	1	-	1	1	1	-	-	1	2
Завідувач зміною	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	-	1
Старша покоївка	-	1	2	2	-	1	2	2	1	-	2	2
Покоївка	4	4	5	7	3	5	4	8	4	2	6	4
Старший офіціант	-	2	3	-	-	2	3	-	1	2	1	-
Метрдотель	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	1	1
Старший порт'є	-	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1	-
Порт'є	2	3	3	-	2	3	3	-	-	2	3	-
Інженер-програміст	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-
Завгосп	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1
Прачка	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	-	1
Прибиральниця	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	-	1
Різноробочий	-	2	1	-	-	2	1	-	-	-	-	-
Всього	6	15	22	20	5	16	21	21	6	8	17	15

Провівши дослідження та аналіз складу персоналу готелю «Престиж» за стажем роботи на підприємстві, приходимо висновку: кількість працівників за стажем в 2022 році порівняно з 2021 роком значних змін не зазнала, а саме: кількість працівників за стажем до 2 років зменшилась на 1 працівника; за стажем роботи до 5 років – збільшилась на 1 працівника; за стажем роботи до 10 років – зменшилась на 1 працівника; за стажем роботи більше 10 років збільшилась на 1 працівника. Щодо 2023 року показники значно змінились: кількість працівників за стажем до 5 років в 2023 році зменшилась порівняно з 2022 роком з 16 працівників до 8; кількість працівників за стажем до 10 років - зменшилась з 21 працівника до 17 працівників;

кількість працівників за стажем більше 10 років зменшилась з 21 працівника до 15 працівників при загальному зменшенні чисельності персоналу від 63 працівників до 46 працівників. Зменшення кількості працівників зі стажем роботи до 5, до 10 років, зі стажем роботи понад 10 років у 2023 році пояснюється звільненням та подальшим вимущенням від'їздом працівників з початком військових дій, розпочатих Росією проти України.

Оскільки наразі відсутня публічна інформація щодо показників фінансово-господарської діяльності підприємств готельного господарства, що утримуються фізичними особами-підприємцями (саме таким є досліджуваний готель «Престиж»), проведемо дослідження фінансових результатів діяльності (табл.2.5), а також аналіз показників продуктивності праці (табл.2.7) працівників підприємств (фізичні особи-підприємці) готельного господарства України за 2020-2023 роки та порівняємо з результатами діяльності підприємств готельного господарства (юридичні особи) за аналогічний період (табл. 2.6).

Дослідження вказує на те, що рентабельність готельних підприємств, що належать підприємцям-фізичним особам, перевищує показник у великих готелях і складає 36,97%. Це свідчить про те, що саме великі підприємства готельного господарства України виявилися більш стійкими до економічних труднощів, пов'язаних з пандемією covid-2019.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності підприємств (фізичні особи-підприємці)
готельного господарства України за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Доходи від наданих послуг (без НДС, акцизів та інших аналогічних платежів) (тис. грн.)	432170,6	573521,8	925875,8
2. Витрати (тис. грн.):	267803,8	360542,9	583591,9
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (п. 1- п. 2)	164366,8	212978,9	342283,9
4. Рентабельність продаж (послуг), % (п. п. 1) $\times 100\%$	38,03	37,14	36,97

Розраховано автором на основі [21]

Отже, фізичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності та переважно утримують невеличкі готелі та володіють приватними будинками і квартирами, створюють значну конкуренцію для готельних підприємств, включаючи великі готелі. Вони пропонують відвідувачам повний спектр основних та додаткових готельних послуг за значно меншою ціною. Питома вага таких підприємств постійно зростає. [25].

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності підприємств (юридичні особи) готельного господарства України за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Доходи від наданих послуг (без НДС, акцизів та інших аналогічних платежів) (тис. грн.):	2972268,4	4538617,0	5784279,4
від продажу номерів	2135689,4	3203315,1	4316879,8
від реалізації путівок	70655,0	150494,2	28025,1
від додаткових послуг	765924,0	1184807,7	1439374,5
2. Операційні витрати (тис. грн.):	4066433,2	6028865,8	5056463,5
матеріальні витрати	779613,0	1206329,6	1643133,6
оплата праці	723747,6	877675,7	961861,2
відрахування на соц. заходи	239642,2	279279,6	195099,4
відрахування на амортизацію	449988,2	548533,1	569827,8
інші операційні витрати	1873442,2	3117047,8	1686541,5
3. Інші витрати (тис. грн.)	199204,0	254515,1	229880,5
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (п. 1- п. 2- п. 3)	-1293368,8	-1744763,9	497935,4
5. Рентабельність продаж (послуг), %	-43,51	-38,44	8,61

Розраховано автором на основі [21]

Таблиця 2.7

Продуктивність праці працівників підприємств готельного господарства України по рокам (2021-2023)

Показники	Юридичні особи			Фізичні особи-підприємці		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1. Доходи від наданих послуг (без НДС, акцизів та інших платежів) тис. грн.	2972268,4	4538617,0	5784279,4	432170,6	573521,8	925875,8
2. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	23198	22018	21306	3446	3386	6872
3. Продуктивність праці (п.1 / п.2), тис.грн/особу	128,13	206,13	271,49	125,41	169,38	134,73

Розраховано автором на основі [21]

Дослідження та аналіз показників продуктивності праці працівників великих підприємств готельного господарства у 2021-2023 роках (табл.2.6) та працівників підприємств готельного господарства, що утримуються фізичними особами-підприємцями у зазначеному періоді, свідчать на користь великих підприємств. З іншого боку, це також свідчить про те, що підприємства готельного господарства, які утримуються фізичними особами-підприємцями, надають готельні послуги за значно меншою вартістю.

Вихідним пунктом для оцінювання та прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства [30]. Рівень забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційний рівень виробництва продукції (робіт, послуг), характеризують ступінь використання предметів праці, створюють умови для досягнення високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

Важливо відзначити, що з переходом до ринкової економіки аналіз трудових відносин набуває все більшого значення, оскільки робоча сила має вартісну оцінку і є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, де критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні та соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

При проведенні аналізу кадрового потенціалу розв'язуються ряд завдань:

Оцінка трудового потенціалу підприємства та його підрозділів: Розглядається кількісний та якісний склад персоналу, його компетентність, досвід та навички.

Визначення відповідності кадрів сучасному науково-технічному рівню: Аналізується рівень освіти, кваліфікація працівників та їхній досвід у контексті поточних вимог технологічного розвитку.

Встановлення рівня забезпеченості виробництва кадрами: Оцінюється кількісна та якісна потреба підприємства в працівниках у відповідності до його обсягів та функціональних потреб.

Визначення ступеня обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці: Аналізується ефективність використання робочого часу, витрати на виробництво та запропоновані завдання для оптимізації трудових процесів.

Виявлення резервів підвищення продуктивності праці: Аналізуються можливості покращення ефективності та раціоналізації трудових процесів з метою збільшення виробничої продуктивності.

В основі оптимізації умов використання праці лежить вивчення трудового процесу, що включає аналіз витрат робочого часу та динаміки продуктивності праці. [30].

Отже, знайдемо та проаналізуємо показники витрат трудових ресурсів готелю «Престиж» в період 2021-2023 років за формою наведеною в таблиці 1.2 розділу I

Результати аналізу надано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники використання трудових ресурсів готелю «Престиж»
у 2021-2023 роках

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Абсолютні, +/-	відносні, %
Коефіцієнт витрат робочого часу	0,00	0,00	0,00	-	-
Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи	0,00	0,00	0,00	-	-

Результати дослідження використання трудових ресурсів довели, що в період 2021-2023 роки працівники готелю ефективно використовували свій робочий час.

Робоча зміна працівників не завжди тривала 8 годин, а декілька більше. Це пояснюється тим, що в 2021 та 2023 роках штат працівників не повністю був укомплектований, за штатним розписом в готелі значилось 68 посад, фактично ж працювало 63 працівника. Крім того в період літніх відпусток, коли чисельність

туристів збільшувалась, робочих рук завжди не вистачало, багато працівників виконували понадурочну роботу.

У 2023 році відбулося ще більше збільшення трудового навантаження на кожного працівника, що пов'язане із звільненням частки персоналу, обумовленого початком військових дій, внаслідок чого чисельність персоналу в 2022 році скоротилась від 63 до 46 працівників.

Значення коефіцієнту відповідності персоналу профілю роботи залишилось високим і незмінним в період 2021-2023 років і свідчить про 100-відсоткову відповідність персоналу готелю виконуваним ними функціям.

Аналіз роботи персоналу дозволяє зробити оцінку ефективності його праці і вжити своєчасні заходи із забезпечення нормального функціонування всієї організації та успішного розв'язання виробничих завдань [38].

Якість праці є якісною характеристикою її продуктивності та інтенсивності. Ефективність роботи кадрів -це загальна результативність їх діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату до обсягу витрачених на це ресурсів.

Аналіз ефективності роботи персоналу проведемо, посилаючись на основні показники [8], наведені в табл. 1.3. підрозділу третього підрозділу I розділу дипломної роботи.

Для аналізу ефективності роботи персоналу слід проаналізувати основні показники надані у таблиці 1.3. третього підрозділу I розділу дипломної роботи.

Результати дослідження та аналізу показників, пропонованих у табл.1.3 дозволили визначити показники оцінки роботи персоналу готелю «Престиж», і надати у таблиці 2.9.

Результати аналізу ефективності роботи персоналу готелю «Престиж», свідчать що за досліджуваний період, показник виконання замовлень у 2022 році збільшився відносно 2021 року, а вже у 2023 році зменшився на 4%. Рентабельність наданих послуг у готелі достатньо висока за всі досліджувані роки і дорівнює 38,03 %, 37,14 %, 36,97 % , відповідно. Зниження рентабельності наданих

послуг у 2023 році порівняно з 2022 роком на 0,5 % пов'язане із зростанням цін на сировину та матеріали.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності роботи персоналу готелю «Престиж»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Абсолютні, +/-	Відносні, %
Показник виконання плану послуг	1,19	1,75	1,68	-0,07	- 4
Коефіцієнт якості виконання послуг	0,0	0,0	0,0	-	-
Рентабельність наданих послуг	38,03	37,14	36,97	-0,17	-0,5
Коефіцієнт виконання замовлення	1,0	1,0	1,0	-	-
Показник помилки прогнозу	0,0	0,0	0,0		

Таблиця 2.10

Надійність і готовність персоналу готелю «Престиж» до надання
послуг у 2021-2023 роках

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Абсолютні, +/-	Відносні, %
Надійність виконання замовлень Оптимальне значення = 100%	100	100	99	-1 %	-1%
Готовність до виконання замовлень (ймовірність дефіциту) Оптимальне значення = 100%	100	100	99	-1%	-1%
Якість виконання замовлень Оптимальне значення = 100%	100	100	100	-	-

Важливу роль у ефективному функціонуванні підприємств готельного господарства відіграє надійність і готовність персоналу до виконання послуг, що має великий вплив на якість обслуговування. "Якість обслуговування" визначається

як сукупність умов, які забезпечують замовнику максимальне задоволення при отриманні послуг за мінімальних затрат часу. [9].

Посилаючись на таблицю 1.4. в I розділі дипломної роботи, проаналізовно надійність персоналу у роботі з клієнтами, у наданні повного обсягу послуг та готовність виявити та усунути недоліки в обслуговуванні (таблиця 2.10).

За результатами аналізу показників надійності, готовності і якості виконання послуг персоналом готелю «Престиж», автором зроблено висновок, що персонал готелю на протязі досліджуваного періоду (2021-2023 роки), не дивлячись на зменшення кількості працівників, пов'язаної із переїздом робітниць, що мають малих дітей до більш безпечних регіонів України або за кордон, продемонстрував високий рівень готовності до надання як основних, так і додаткових послуг.

2.3. Застосування методу Дж. Аргенті для характеристики управління персоналом підприємства готелю «Престиж»

В процесі виконання дипломної роботи проведено дослідження показників кризи управління на підприємстві готельного господарства «Престиж», згідно з методикою Дж. Аргенті, наведеною у підрозділі розділі 1.3 розділу I дипломної роботи.

Модель Аргенті враховує не тільки економічні, але й соціальні причини фінансової кризи або банкрутства. Наведений якісний метод має певні достоїнства, такі як системний і комплексний підхід до прогнозування кризових явищ. Відзначається тим, що його орієнтація на один критерій, хоча й приваблива з точки зору теорії, на практиці не завжди є обґрунтованою. Таким чином, великі аудиторські фірми та інші компанії, які займаються аналітичними оглядами, прогнозуванням і консультуванням, використовують систему критеріїв для аналітичних оцінок.

Дослідження було розпочато із систематизації інформації про підприємство і з припущення що на підприємстві відбувається процес, який веде до банкрутства, процес цей (за умовами методики) умовно поділено на три взаємопов'язані стадії:

недоліки в управлінні; помилки, які є наслідком недоліків; симптоми, які є наслідком допущених компанією помилок [8].

Названі стадії процесу банкрутства досліджено у таблиці 2.11, на основі аналізу факторів, що характеризують ці стадії.

При дослідженні факторів, що характеризують стадію «недоліки» виявлено наступне:

- фактор «директор-автократ» приводить до висновку: підприємство управляється самовладним (автократичним) керівником, який тисне на колег, але приймати стратегічні рішення в управлінні підприємством одноособово він не може, оскільки пакет акцій знаходиться у власника, тому ми поставили нульовий рахунок для даного стилю керівництва;

- оскільки відсутня рада директорів, директор одноосібно очолює підприємство, цей фактор оцінено згідно кількості балів за Аргенті в 4 бали;

- мають місце внутрішні протиріччя серед начальників відділів через відмінності в знаннях та навичках – показник оцінено у 2 бали;

- підприємство має достатньо професійних менеджерів середньої ланки і сильного керівника фінансової служби, тому ці показники оцінюються в 0 балів;

- має місце низька прогнозованість грошових потоків (це проблема багатьох українських підприємств), оскільки досить поверхнево характеризується фінансова потужність підприємства, тому оцінка показника 1 бал за Аргенті;

- хоча управлінський облік витрат бажає бути більш досконалішим, але все-таки ведеться на підприємстві – цей показник залишаємо нульовим;

В результаті аналізу отриманих підсумків балів оцінки факторів стадії «недоліки» і порівняння їх з максимально можливими сумами балів та з сумами «прохідних» (оптимальних) балів, бачимо, що при повному можливому рахунку недоліків - 43 бали та при сумі оптимальних балів – 10, рахунок компанії за недоліками становить 11 балів, але цей факт мусить занепокоїти керівництво підприємства, оскільки одна фатальна помилка може спричинити невиправну ситуацію.

- не можна сказати, що бізнес підприємства має тенденцію до зростання, тому цей показник оцінюється в 0 балів;

- у підприємства наявний крупний проект - співробітництво зі страховою компанією, а саме страхування життя та майна фізичних осіб, що мають договірні відносини з готелем. З впровадженням в експлуатацію цього проекту підприємство пов'язує великі надії (провал такого проекту наражає підприємство на суттєві фінансові проблеми). Оцінка 15 балів за Аргенті.

Таблиця 2.11

Характеристика кризи управління, дослідженого підприємства згідно А-рахунку Аргенті

Стадії та фактори	Бал оцінювача	Бал згідно Аргенті
Недоліки		
Директор-автократ	0	8
Голова Ради директорів є також директором	4	4
Пасивність ради директорів	2	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через відмінності в знаннях та навичках)	2	2
Слабкий фінансовий директор	0	2
Недолік професійних менеджерів середньої та нижчої ланки (поза ради директорів)	0	1
Недоліки системи обліку: відсутність бюджетного контролю	0	3
Відсутність прогнозу грошових потоків	1	3
Відсутність системи управлінського обліку витрат	0	3
В'яла реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т. ін.)	0	15
Максимально можлива сума балів	11	43
«Прохідний бал»		10
Помилки		
Надто висока доля позикового капіталу	5	15
Недостатність оборотних засобів через надто швидке зростання бізнесу	0	15
Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку)	15	15
Максимально можлива сума балів	30	45
«Прохідний бал»		15
Симптоми		
Погіршення фінансових показників	4	4
Використання «творчого бухобліку»	0	4
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння «бойового духу» співробітників, зниження долі ринку)	4	4

Кінцеві симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)	0	3
Максимально можлива сума балів	8	12
Максимально можливий А-рахунок	49	100
«Прохідний бал»		25
Більшість успішних компаній		5-18
Компанії, які зазнають серйозні труднощі		35-70

Сума присвоєних балів на стадії банкрутства «помилки» дорівнює 30 із максимально допустимих 45 і перевищує оптимальний рівень балів на 15 позицій, це свідчить, що підприємство наражається на відповідний ризик і є достатньо причин для занепокоєння. Оскільки ще й загальна кількість балів за недоліками перевищує 10, занепокоєння має стати тривожним.

За факторами стадії «симптоми» мають місце:

- погіршення фінансових показників – оцінюється в 4 бали;
- відсутність використання «творчого бухобліку» оцінене в 0 балів;
- наявність нефінансових ознак неблагополуччя: військові дії, масове звільнення працівників, зниження долі ринку оцінене в 4 бали;
- відсутність кінцевих симптомів кризи - судових позовів, скандалів, відставок оцінене в 0 балів.

Сума балів на стадії «симптоми» дорівнює 8 при максимально можливій - 12.

Оцінивши кожний фактор певною кількістю балів, а також підсумувавши кількість балів по кожному розділу таблиці, що відповідає відповідній стадії процесу банкрутства, проводимо аналіз отриманих результатів.

Загальна сума балів за всіма показниками дорівнює 49 при максимально можливій – 100 балів та при оптимальній 25 балів.

За методом Джона Аргенті, компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим більш ймовірне банкрутство і ближче терміни його настання [8]. Це свідчить, що досліджене підприємство готельного бізнесу може бути віднесено до підприємств, які зазнають суттєві труднощі і можуть збанкрутувати протягом наступних п'яти років.

Про наявність ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства свідчать також наступні фактори: незадовільний стан виробничого потенціалу підприємства (матеріально-технічної бази, тощо); зміна джерел отримання фінансових ресурсів та умов їх надання; отримання фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах є свідченням нагальної потреби в них у зв'язку з кризою платоспроможності; втрата ключових господарських партнерів (корпоративних клієнтів), несприятливі зміни в портфелі замовлень (зменшення обсягів надання послуг, цін продажу, тощо); зміна загальноекономічної та суспільно-політичної ситуації тощо.

Але показник 49 балів свідчить і про те, що у підприємства достатній запас міцності, щоб покращити надання послуг шляхом модернізації та науково-обґрунтованих управлінських рішень.

Розглянувши роль аналізу ефективності управління персоналом та роль персоналу в антикризовому управлінні, припускаємось думки, що кожному підприємству варто застосовувати показник Джона Аргенті (А-рахунок), який, єдиний з усіх, містить спробу пов'язати ймовірність фінансової кризи з якістю управління з метою превентивного діагностування кризи управління, спроможної привести до банкрутства підприємства.

Висновки до II розділу

1. В дослідженні розглянуто три групи принципів управління туристичним підприємством: загальні, функціональні, морально-етичні. Зазначено, що досить складно виявити певну кількість принципів управління, оскільки на практиці існують ефективні форми управління, які часто не базуються на відомих теоретичних концепціях. Повнота сутності загальних принципів управління персоналом виявляється також у дотриманні управлінським персоналом таких загальних принципів управління, як системність, науковість, ієрархічність, дисциплінованість, перспективність, єдиноначальність, економічність, відповідальність, цілеспрямованість, єдність, компетентність, зворотний зв'язок,

інноваційність, інформативність. Ці принципи сприяють раціональному та ефективному управлінню персоналом у туристичній галузі. Встановлено: зміст функціональних принципів управління відображається у плановості, узгодженості, мотивації, контролю, гнучкості.

Визначено: у випадку порушення чи некоректного застосування принципів управління персоналом, менеджмент стає схильним до хаотичності, що ускладнює передбачення можливих наслідків прийнятих рішень у сфері кадрової політики. Це може призвести до невдач та ускладнень у управлінській діяльності туристичного підприємства.

Автор також наголошує: у своїй сутності діяльність туристичного підприємства передбачає вибір певної соціальної орієнтації. Управлінська діяльність не повинна обмежуватись наявністю власних інтересів, керівнику слід завжди враховувати інтереси суспільства, певної галузі та організації.

2. Автором роботи проведено дослідження характерних особливостей роботи персоналу туристичних підприємств на прикладі підприємства готельного господарства «Престиж». Дослідження дозволило зробити висновки, що аналіз та оцінка якісних і кількісних показників трудового потенціалу підприємства як цілісної системи є необхідними для розробки прогнозів у сфері праці. Це також сприяє прийняттю відповідних управлінських рішень щодо усунення дисбалансу між якістю трудового потенціалу людини та конкретним робочим місцем. Максимальне використання здібностей працівника до відповідної праці, визначення напрямків кадрової політики, які потребують першочергового фінансування, та підвищення ефективності управління персоналом - це також ключові аспекти, що впливають з аналізу трудового потенціалу. Це включає в себе мінімізацію частки нереалізованих можливостей працівників, скорочення плинності кадрів та забезпечення умов для відтворення трудового потенціалу.

3. Проведена кількісна оцінка трудового потенціалу готелю «Престиж», розглянуто та проаналізовано чисельність персоналу, вікова характеристика, рівень освіти кадрів, склад персоналу за загальним стажем роботи та трудові ресурси підприємства. З'ясовано, що на підприємстві відбулось суттєве звільнення

працівників з початком повномасштабної війни, розв'язаною Росією проти України з причини виїзду жінок з дітьми в більш захищені регіони країни, або за кордон.

Встановлено, що, не дивлячись на зменшення чисельності персоналу з 68 осіб за штатним розкладом до 46 працівників у 2022 році, підприємство мало високу рентабельність наданих послуг, основну чисельність працівників закладу складають жінки віком від 19 до 46 років. Рівень освіти не тільки достатній, а навіть перевищує вимоги до кваліфікації працівників. Порівняно з довоєнним періодом у 2022 році зменшилась чисельність працівників з вищою освітою з причини звільнення з подальшим виїздом висококваліфікованих працівниць-жінок з малими дітьми.

За результатами аналізу показників надійності, готовності і якості виконання послуг персоналом готелю «Престиж», автором зроблено висновок, що персонал готелю на протязі досліджуваного періоду (2021-2023 роки), не дивлячись на зменшення кількості працівників, пов'язаної із переїздом робітниць, що мають малих дітей до більш безпечних регіонів України або за кордон, продемонстрував високий рівень готовності до надання як основних, так і додаткових послуг.

Результати дослідження визначили, що показник рентабельності підприємств готельного бізнесу, що утримуються підприємцями-фізичними особами, значно перевищує цей показник у великих готелів і дорівнює 36,97 %. Це також вказує на те, що готельні послуги, які надаються фізичними особами-підприємцями в готельному господарстві протягом цього періоду, пропонуються за значно меншою вартістю.

4. Проведено дослідження показників кризи управління на підприємстві готельного господарства «Престиж» згідно з методикою Дж. Аргенті. Оцінивши кожний фактор певною кількістю балів, а також підсумувавши кількість балів по кожному розділу таблиці, що відповідає відповідній стадії процесу банкрутства, проведено аналіз отриманих результатів.

Загальна сума балів за всіма показниками дорівнює 49 при максимально можливій – 100 балів та при оптимальній 25 балів.

За методом Джона Аргенті, компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим більш ймовірне банкрутство і ближче терміни його настання. Це свідчить, що досліджене підприємство готельного бізнесу може бути віднесено до підприємств, які зазнають суттєвих труднощів і можуть збанкрутувати протягом наступних п'яти років.

Про наявність ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства свідчать також наступні фактори: незадовільний стан матеріально-технічної бази; зміна джерел отримання фінансових ресурсів та умов їх надання; отримання фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах, що є свідченням нагальної потреби в них у зв'язку з кризою платоспроможності; зміна загальноекономічної та суспільно-політичної ситуації тощо.

Але показник 49 балів свідчить і про те, що у підприємства достатній запас міцності, щоб покращити надання послуг шляхом модернізації та науково-обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Логістичне управління трудовим потенціалом, як сучасний підхід до підвищення ефективності роботи персоналу на прикладі підприємства готельного господарства

Персонал представляє собою ключовий фактор продуктивності при вирішенні завдань щодо конкурентоспроможності, економічного росту та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Кожен суб'єкт господарювання прагне втілити свою основну місію та отримати позитивний ефект від цієї діяльності, максимально використовуючи працю свого персоналу та створюючи необхідні умови для його повного розвитку.

Актуальність дослідження проявляється в тому, що персонал підприємства характеризується високою мобільністю, тому поняття "потік трудових ресурсів" висвітлює необхідність постійного контролю та управління змінами в людських ресурсах. Розв'язання цього завдання пов'язано із застосуванням логістичного підходу, який в економічній науці, як в українській, так і в світовій, недостатньо вивчений в контексті процесів формування, використання та управління трудовим потенціалом.

Застосування логістичної концепції в кадровому менеджменті підприємства досить обмежено висвітлено в дослідженнях, що стосуються як економіки праці, так і логістики, що не дозволяє повністю використовувати можливості логістичного підходу в управлінні персоналом.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей застосування логістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом на підприємствах України та розробці рекомендацій щодо ефективного управління трудовими потоками на основі вивчення діючих механізмів логістики.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: оцінити ефективність застосування логістики в кадровій політиці підприємства та систематизувати трудові потоки логістики.

Для обґрунтування можливостей застосування логістичної концепції до підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно, насамперед, визначити об'єкт, який відповідає вимогам логістики. Цим об'єктом є робоча сила, переміщення якої, як на мікро-, так і на макроекономічному рівні, передбачає послідовний процес проходження через різні етапи у географічному, структурно-ієрархічному та інформаційному просторах. [36].

Як будь-який інший ресурс підприємства, персонал повинен включатися в логістичні системи у формі вхідного логістично-кадрового потоку, що відбувається через процес прийняття на роботу. Після цього персонал піддається процесу розвитку та використовується в системі через виконання своїх посадових обов'язків, проходження навчань, маючи можливість переміщення на інші посади тощо. У кінцевому результаті він може вийти за межі цієї системи у вигляді вихідного логістично-кадрового потоку за рахунок припинення трудових відносин або переходу на інші посади.

Таблиця 3.1

Елементи оптимізації кадрових потоків підприємства

Кадрова логістика підприємства		
Оптимізація вхідних кадрових потоків	Оптимізація внутрішніх кадрових потоків	Логістика вихідних кадрових потоків
- Аналіз забезпеченості кадрами. - Планування персоналу. - Добір. - Відбір. - Прийом. - Адаптація.	-Адаптація кадрових потоків. -Організація робочого місця. -Оцінювання результатів праці. -Система мотивації кадрових потоків. -Кадровий сервіс. -Оплата праці. -Навчання. -Формування культури та іміджу підприємства.	- Лізинг кадрів. - Виробнича необхідність скорочення, звільнення - Вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням тощо.

При впровадженні логістичної концепції кадрового менеджменту будуть створені передумови для забезпечення оптимального балансу між вхідними і вихідними кадровими потоками, щоб кадровий потенціал підприємства розвивався відповідно до загального розвитку підприємства.

Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту ґрунтується на оптимізації трьох основних трудових потоків (див. Таблицю 3.1):

Оптимізація вхідних потоків відповідно до потреб підприємства.

Оптимізація внутрішніх потоків підприємства.

Оптимізація вихідних потоків підприємства.

Введена система керівництва підприємства, де персонал вважається найціннішим ресурсом, може покладатися на ефективну роботу логістичної системи в цілому.

Основна увага у дослідженні приділена функціонуванню логістичного потоку та розгляду поняття "трудоий потік". Важливо визначити трудовий потік як переміщення трудових ресурсів, яке здійснюється через сукупність процесів у рамках логістичного ланцюга за одиницю часу. Такий трудовий потік слід розглядати як частину економічно активного та неактивного населення, яке тимчасово знаходиться у русі на ринку праці або поза ним, але не знаходиться в стані стабільності.

Таким чином, головним об'єктом логістичного управління трудовим потенціалом служать кадрові потоки підприємства.

Слід зазначити, що кадровий потік підприємства є сукупністю трудових ресурсів, що переміщуються всередині логістичної системи і між нею та зовнішнім середовищем. Кадровий потік охоплює трудові ресурси, які виконують логістичні операції всередині логістичної системи і забезпечують зв'язок (матеріальний, інформаційний та фінансовий) між системою та середовищем[36,].

Розглядаючи використання логістичної концепції у кадровому менеджменті готелю "Престиж", важливо визначити ключові характеристики кадрових потоків підприємства:

Запозичуючи ознаки матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсних потоків, кадрові потоки відрізняються динамічністю і безперервністю їхнього існування в просторі і часі, а також змінністю.

У відмінну від інших видів потоків, кадрові потоки мають нерозривний зв'язок з робочою силою та, відповідно, з людьми і населенням. Особливістю є їх зв'язок із економічно активною частиною населення, що бере участь у формуванні, перетворенні та реалізації трудового потенціалу.

Ключовим елементом кадрового потоку є "людський капітал", який виникає та розвивається завдяки інвестиціям та накопиченню здоров'я, знань, навичок та здібностей людей. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та збільшенню обсягів виробництва продукції чи послуг.

Управління трудовим потенціалом повинно спрямовуватися на створення логістичної кадрової системи. Це дозволить інтегровано керувати вхідними, внутрішніми та вихідними кадровими потоками підприємства, враховувати їх взаємозв'язки та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Створення логістичної кадрової системи є гарантією успішного управління кадровими потоками.

Логістична система включає різні підсистеми, виконує логістичні функції і взаємодіє з зовнішнім середовищем, зокрема ринком. Кадрова логістична система внутрішньо має розвинені зв'язки між структурними елементами у вигляді наскрізного кадрового потоку. Різновиди кадрових потоків визначені в таблиці 3.2. Створення логістичної кадрової системи є необхідним для забезпечення чіткої взаємодії між її елементами і підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.

Таблиця 3.2

Систематизація кадрових потоків підприємства

Ознака класифікації	Вид	Опис
Стосовно логістичної системи та її ланок	внутрішній	використання (навчання) – організація праці, мотивація, оплата праці, контроль, оцінка працівників; розвиток – навчання, планування службової кар'єри, соціальний розвиток, формування культури та іміджу фірми
	вхідний	аналіз забезпеченості кадрами; планування персоналу; добір; прийом; адаптація
	вихідний	планування вивільнення працівників; вивільнення (звільнення); аналіз забезпеченості кадрами
За видами руху працівників на підприємстві	заняття посади	призначення на посаду, пов'язану з прийомом на роботу
	перестановка	зміна посади в межах займаної або аналогічного рівня
	просування	призначення на вищу посаду або підвищення кваліфікації та оплати в межах займаної посади
	зарахування в резерв	підвищення кваліфікації працівника з метою призначення на вищу посаду
	переміщення	призначення на нижчу посаду
За рівнями застосування кадрової логістики	мікрологістика	інфраструктура економіки, обмежена рамками одного господарюючого суб'єкта
	макрологістика	інфраструктура економіки регіону, країни або групи країн
За типом переміщень у просторі	у географічному	розподіл і перерозподіл працівників за підрозділами, відділами, цехами, ділянками і робочими місцями, між підприємствами
	у структурно - ієрархічному	формування менеджменту організації
	в інформаційно-дослідному	тимчасове вивільнення трудових потоків з підприємства у зв'язку з необхідністю отримання спеціальних знань і навичок
За функціональною ознакою	базисні	функції здійснює практично будь-яке підприємство
	ключові	конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюють спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт

Використання логістичного підходу в кадровому менеджменті представляє сучасний механізм та форму управління трудовим потенціалом підприємства. Його виникнення та розвиток зумовлені динамікою сучасного зовнішнього середовища та постійними змінами у вимогах до персоналу підприємства.

Для визначення доцільності використання логістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом проаналізуємо показники, надані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Доопрацьовано за [9].

Використання логістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом готелю «Престиж»

Показники	Формула розрахунку	До впровадження логістичного підходу в управлінні			Після впровадження логістичного підходу в управлінні	Сутність показника
		2021	2022	2023	2024	
1	2	4	5		6	7
Функціональна логістизація персоналу	$\Phi_{\text{лп}} = \frac{\Phi_{\text{лог}}}{\Phi_{\text{заг}}};$ де $\Phi_{\text{лог}}$ – кількість логістичних функцій, $\Phi_{\text{заг}}$ – загальна кількість функцій,	$\Phi_{\text{лп}} = \frac{8}{16} = 0,5$ (середній)	$\Phi_{\text{лп}} = \frac{7}{16} = 0,4$ (середній)	$\Phi_{\text{лп}} = \frac{8}{16} = 0,5$ (середній)	$\Phi_{\text{лп}} = \frac{11}{16} = 0,7$ (високий)	Ступінь використання логістики на підприємстві 0,1-0,24 – низький; 0,25-0,5 – середній; 0,51-0,70 – високий; 0,71-0,85 – дуже високий
Коефіцієнт логістизації персоналу	$K_{\text{лп}} = \frac{N_{\text{лог}}}{N_{\text{заг}}};$ де $N_{\text{лог}}$ – чисель. персоналу, що викон. логіст. функц. $N_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу готелю	$K_{\text{лп}} = \frac{15}{98} = 0,15$ (низький)	$K_{\text{лп}} = \frac{15}{92} = 0,16$ (низький)	$K_{\text{лп}} = \frac{15}{97} = 0,16$ (низький)	$K_{\text{лп}} = \frac{23}{116} = 0,19$ (низький)	Показує залежність рівня процесу логістизації від кількості персоналу, що виконує логістичні функції.

Продовження таблиці 3.3

Коефіцієнт логіст. адмін. персоналу	$K_{\text{лап}} = \frac{Ч_{\text{ад.лог.}}}{Ч_{\text{лог.пер.}}};$ де $Ч_{\text{ад.лог.}}$ - чисельність адмін.персоналу $Ч_{\text{лог.пер.}}$ - загальна чисельність персоналу готелю	$K_{\text{лап}} = \frac{5}{98} = 0,1$ (низький)	$K_{\text{лап}} = \frac{5}{92} = 0,1$ (низький)	$K_{\text{лап}} = \frac{5}{97} = 0,1$ (низький)	$K_{\text{лап}} = \frac{5}{116} < 0,1$ (дуже низький)	0,1-0,2 – низький; 0,21-0,35 – середній; 0,36-0,50- високий; 0,51-0,75 – дуже високий
Коефіцієнт ієрархії управлінського персоналу	$I_{\text{уп}} = \frac{I_{\text{лог.}}}{I_{\text{заг}}};$ де $I_{\text{лог.}}$ – обсяг доступної інформації робітникам, $I_{\text{заг}}$ – загальний обсяг інформації підприємства	$I_{\text{уп}} = \frac{82}{100} = 0,82$ (високий)	$I_{\text{уп}} = \frac{82}{100} = 0,82$ (високий)	$I_{\text{уп}} = \frac{82}{100} = 0,82$ (високий)	$I_{\text{уп}} = \frac{82}{100} = 0,82$ (високий)	Ступінь доступності до логістичної інформації, а також компетентність персоналу 0,65-0,75 – середній; 0,76-0,85 – високий; 0,86-1,0 – дуже високий

Продовження таблиці 3.3

Коефіцієнт економічної ефективності надання послуг	$K_{e.эф} = \frac{T_{прл}}{T_{пр}};$ де $T_{прл}$ – кількість годин простоїв з причини відсутності потрібної кількості персоналу після впровадження логістичних методів управління ; $T_{пр}$ - час простоїв з причини відсутності потрібної кількості персоналу до логістизації	-	-	-	$K_e = \frac{375}{1004} = 0,4$	Показує ефективність роботи логістичної служби з координації всіх служб підприємства. Оптимальним є зменшення коефіцієнта
Показник ефективності використання робочого часу						
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу Оптимальним є збільшення показника	$E_q = \frac{T_{цл}}{T_{цд}};$ де $T_{цл}$ – тривалість операційного циклу після впровадження логістичних підходів в управлінні, $T_{цд}$ – тривалість операційного циклу до впровадження логістичних підходів в управління персоналом	-	-	-	$E_q = \frac{3}{12} = 0,25$	Характеризує доцільність впровадження логістизації на підприємстві з погляду скорочення виробничого циклу.

Результати дослідження рівня використання логістики уможливили зробити висновок, що кількість логістичних функцій, які виконують працівники готелю «Престиж» повинна зростати в загальній структурі виконуваних функцій, оскільки логістичне управління – це перехід від процесного управління до системного і можливе саме при проведенні належної логістизації підприємства.

Підприємство має для цього потенційні можливості для зазначеного зростання, що підтверджується зростанням значень коефіцієнтів логістизації персоналу та коефіцієнтом ієрархії управлінського персоналу

На другому етапі, на якому визначається ефективність діяльності функціональних підрозділів, розраховуються показники, які характеризують діяльність служб постачання та збуту. А саме коефіцієнт економічної ефективності надання послуг, що становить 0,4, показує ефективність логістичного управління персоналом всіх секторів підприємства. Оптимальним є зменшення коефіцієнта.

Коефіцієнт ефективного використання часу, що характеризує доцільність впровадження логістизації на підприємстві з погляду скорочення циклу надання послуги складає 0,25. Це свідчить про те, що на укладення одного договору і виконання замовлення буде витрачатись значно менше часу, а завдяки цьому, кількість нових укладених договорів і замовлень - збільшиться.

3.2 Формування моделі управління діяльністю підприємства готельного бізнесу шляхом застосування концепції аутсорсингу

В підрозділі 3.1 третього розділу дипломної роботи було розглянуто підвищення ефективності роботи персоналу шляхом застосування інструментів логістики.

Результати дослідження підрозділу 2.2 засвідчили, що найбільшій плинності зазнають працівники технічних посад: прачки, прибиральниці, різноробочі, часто саме ці посади бувають не укомплектовані, що приносить складнощі у роботу готелю.

Одним з ключових факторів, що стимулює розвиток логістичної концепції як договірних відносин є зменшення частки традиційного виробництва (виконання робіт, надання послуг) і витіснення його сектором сфери послуг.

Готелям, які не можуть самотійно забезпечити повний спектр послуг, рекомендується укладати договори на отримання відповідних послуг від комунальних, побутових, транспортних, банківських, торговельних підприємств і закладів культури. Автор вважає за доцільне розглядати аутсорсинг як частину логістичної стратегії.

Досвід провідних країн світу свідчить, що підвищення конкурентоспроможності як економіки в цілому, так і окремого підприємства, можливе лише шляхом переходу на інноваційну модель розвитку. Аутсорсинг є однією з можливих стратегій для стимулювання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Ця концепція широко використовується у західній бізнес-практиці, але залишається недостатньо розвиненою в Україні.

Тема аутсорсингу докладно розглянута в працях відомих західних науковців, таких як Жан Луї Бравар і Роберт Морган. У вітчизняному дослідженні також є вагомий внесок, зокрема в праці вченого Бакути А.В. Однак в українських наукових працях ця концепція розглядається фрагментарно.

Аутсорсинг – це сучасна форма ділових відносин, що ґрунтується на розвитку спільного підприємництва та кооперації, і ґрунтується на довгострокових стратегічних рішеннях. Він може служити інструментом оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації уваги на основній діяльності та делегування непрофільних функцій і корпоративних обов'язків зовнішнім спеціалізованим компаніям. Принцип або формула аутсорсингу достатньо проста та зрозуміла: «залишити собі лише те, що я роблю краще за інших, передати зовнішньому виконавцю (надійному та професійному партнеру) все те, що він зробить краще за мене» [2, с.116].

Журнал "Wired" визначив аутсорсинг як нову стратегію управління у своїй "Енциклопедії нової економіки", що відзначається певною реструктуризацією

корпоративних процесів та зовнішніх зв'язків суб'єкта господарювання. Аутсорсинг класифікується за предметом, включаючи виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів (BRO), та аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ–аутсорсинг).

Українські підприємства можуть розглядати аутсорсинг як створення цілісної організаційної системи, де виконання внутрішніх функцій трансформоване в централізоване виконання для мережі підприємств однієї галузі. Зокрема в готельному господарстві, де пропозиція перевищує попит, важливо орієнтуватися на оптимізацію процесів постачання, транспортування, харчування та прання через делегування цих бізнес-процесів зовнішнім партнерам з аутсорсингу.

Аутсорсинг в готельному секторі дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на складське утримання, страхові запаси, транспортування, прання та персонал, покращуючи оперативність, спрощуючи документообіг та забезпечуючи безперебійний процес "постачання-надання послуг". Відділення певних функцій спеціалізованій фірмі може також підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку через зменшення операційних витрат, більшу ефективність управління ресурсами та покращення якості обслуговування клієнтів. (таблиця 3.4)

Делегуючи непрофільні функції зовнішнім структурам, підприємства готельного господарства можуть зосередитися на основних завданнях, усунуть проблеми підбору спеціалістів для виконання цих функцій і оптимізують витрати, що буде запорукою їх ефективної діяльності.

Вивчаючи ефективність стратегій управління туристичною галуззю, такими як логістичне управління кадровим потенціалом та аутсорсинг, на прикладі закладів гостинності, автор висловлює переконання у досягненні синергетичного ефекту від поєднання цих стратегій інноваційного управління бізнесом. Це вважається доцільним та актуальним для відновлення туристичної індустрії після воєнних подій та для підвищення ефективності управління діяльністю підприємств у сфері туризму.

Таблиця 3.4

Переваги від використання концепції аутсорсингу на підприємствах
готельного бізнесу

Вигоди	Характеристика
Надання основних та додаткових послуг	- Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства; - Підвищення якості надаваних послуг; - Зниження загальних витрат за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва; - Вивільнення устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсномісткими операціями.
Економічного та фінансового характеру	- Оптимізація структури витрат; - Зменшення витрат транспорту, постачання, харчування та прання - Скорочення витрат на персонал і приміщення; - Зменшення адміністративних витрат; - Зменшення фінансових та виробничих ризиків.
Ринкові відносини	- Вирішення проблем функціонування й розвитку в ринковій економіці завдяки зменшенню витрат.
Гнучкість	- Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни та внутрішні проблеми компанії; - Підвищення гнучкості внаслідок використання вивільненого потенціалу; - Швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та - покращувати економічні результати.
Організаційного характеру	- Спрощення організаційної структури; - Скорочення штату працівників.
Нові додаткові послуги (інновації)	- Зосередження на розробці нових послуг, - поліпшення якості продукції та послуг; - Диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, - що вивільнився.
Обслуговування клієнтів	- Якісний стандартизований сервіс; - Покращення обслуговування клієнтів; - Удосконалення якості послуг; - Впровадження новітніх технологій; - Завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.

3.3.Формування системи управління трудовим потенціалом підприємства

У сучасний період ефективність використання трудового потенціалу визначається як стратегічний фактор, що впливає на остаточні результати господарювання та конкурентні переваги підприємства на ринку.

Аналіз рівня використання трудового потенціалу національних підприємств свідчить про недостатню інтеграцію цього ресурсу в репродуктивний процес.

Розробка та впровадження методів управління трудовим потенціалом може суттєво підвищити ефективність праці. На мікроекономічному рівні це призведе до покращення результативності комерційних підприємств і їхнього положення на ринку, а на макроекономічному рівні — до підвищення ефективності національної економіки.

Вивчення проблеми ефективності використання трудового потенціалу має велике значення на сучасному етапі розвитку економічних відносин. Раціональне обґрунтування та впровадження інноваційних методів управління трудовим потенціалом є одним із нагальних завдань менеджменту, оскільки ефективна система управління трудовим потенціалом визначає загальну ефективність функціонування підприємства.

Основною одиницею аналізу трудового потенціалу підприємства є трудовий потенціал працівника, який складає основу вищих структурних рівнів. Трудовий потенціал працівника представляє собою максимально можливий результат його праці і залежить від таких факторів, як здоров'я, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу, моральність, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність і організованість.

Трудовий потенціал працівника є змінною величиною, яка постійно змінюється. Працездатність і творчі здібності можуть зростати за умови удосконалення знань і навичок, а також поліпшення умов праці. Однак вони також можуть знижуватися внаслідок погіршення стану здоров'я працівника чи

посилення режиму праці. Трудовий потенціал працівника включає психофізіологічний, кваліфікаційний та особистісний потенціали і залежить від ступеня їх взаємодії.

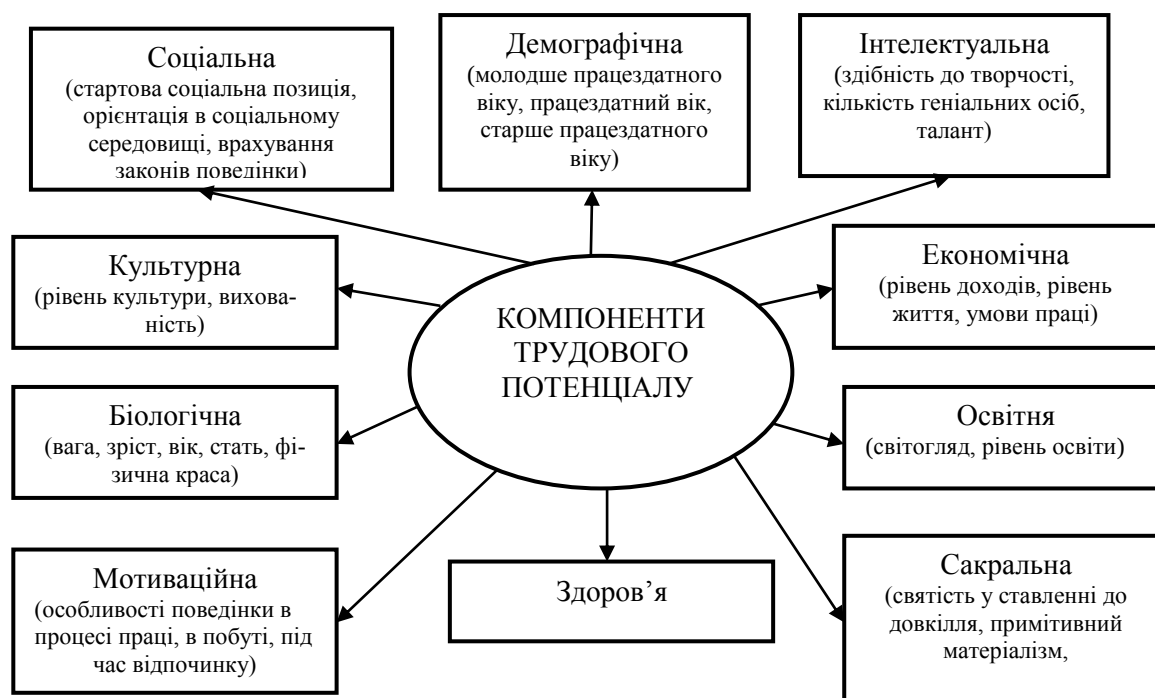


Рисунок - 3.1. Компонентна структура трудового потенціалу [51]

Трудовий потенціал підприємства не обмежується простою сумою трудових потенціалів його працівників. У контексті аналізу трудового потенціалу підприємства розглядаються його додаткові властивості, що визначають доцільність формування та управління колективом як єдиною системою.

Об'єктивна компонента трудового потенціалу визначається ціллю організації та формою в ринковій економіці, що базується на теорії трансакційних витрат. Це охоплює формування колективу спеціалістів різних професій для виконання різноманітних завдань, а також координацію їхньої діяльності для досягнення загальних цілей підприємства.

Суб'єктивна компонента включає в себе професіональну (кадрову) і організаційну складові трудового потенціалу підприємства. Це визначається не тільки професійними навичками працівників, але і організаційною структурою, що визначає управлінські процеси у внутрішньому середовищі підприємства.

Так, суб'єктивна складова трудового потенціалу охоплює умови праці, які впливають на зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків. Це включає такі аспекти, як культура праці, усвідомлення ролі кожного працівника у досягненні спільних цілей підприємства, психологічний клімат в колективі та сумісність між окремими працівниками, наявність командного духу. Зазначені елементи важливі для створення ефективного трудового середовища та максимального використання потенціалу працівників.

Мотивація праці є ключовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства. Вона визначає ступінь зацікавленості працівника в господарській діяльності підприємства. Вивчення мотиваційних систем працівників та розробка ефективних методів стимулювання праці на їх основі є важливими завданнями управління ресурсами підприємства. Доцільне управління мотивацією може значно підвищити продуктивність праці та сприяти більш ефективному використанню трудового потенціалу працівників.

Якщо розглядати потенціал праці підприємства як суму індивідуальних потенціалів його працівників, то до складових слід включати елементи, які формуються під впливом особистісних рис, професійних та організаційних аспектів. Суб'єктивна складова, така як система мотивації на підприємстві, корпоративна мораль та етика, а також культура праці, визначає рівень залучення інших компонентів у процесі функціонування [23].

Розмір трудового потенціалу підприємства буде змінюватися пропорційно росту його складових, а ефективність використання в господарському процесі переважно буде визначатися параметрами суб'єктивної складової.

Такий підхід дозволяє виділити три рівні складових. На першому рівні включені елементи, що впливають на індивідуальний трудовий потенціал працівника, такі як здоров'я та ресурси робочого часу. Другий рівень охоплює аспекти, що впливають як на індивідуальний трудовий потенціал, так і на синергетичні компоненти, такі як професійний та організаційний. Ці характеристики виявляються більш складними та важливими в управлінні трудовим потенціалом, охоплюючи моральність, навички роботи в команді,

творчий потенціал, активність, організованість, освіту та професіоналізм працівника. Третій рівень включає фактори, що визначають ефективність залучення попередніх аспектів в процес трудової діяльності, визначаючи, наскільки повно використовується трудовий потенціал підприємства та яку можливість він надає підприємству [41].

На наступному етапі розгляду теоретичних аспектів оцінки трудового потенціалу відбувся ретроспективний аналіз розвитку концепції його оцінки. У періоди розвитку цієї концепції зазначалося спрямування уваги на виключно кількісні характеристики. У той час як сучасні підходи акцентують увагу на аналізі якісних показників. Проте наразі ще не існує підходів, які б дозволяли визначити загальний обсяг трудового потенціалу підприємства (а не його окремих складових).

Аналізуючи проблеми підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу, автор приходить до висновку, що ці завдання повинні вирішуватися в комплексі: діагностика трудового потенціалу працівника і аналіз загального обсягу трудового потенціалу підприємства; визначення необхідного обсягу трудового потенціалу підприємства та його структурних елементів, а також основних характеристик персоналу на рівні окремих робочих місць і структурних підрозділів; максимальне використання трудового потенціалу підприємства; управління розвитком трудового потенціалу підприємства; створення умов для реалізації трудового потенціалу на підприємстві.

Вирішення означених завдань потребує вивчення існуючої методологічної бази і розробки єдиного підходу до формування системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Вибір конкретної стратегії підприємства визначається в першу чергу динамікою розвитку ринку, на якому здійснюється його господарська діяльність. При цьому враховувати дані параметри зовнішнього середовища як на стадії розробки загальної стратегії розвитку, так і на стадії формування програми управління трудовим потенціалом. Сьогодні на ринку праці має місце дефіцит робочої сили високої кваліфікації. Методом пошуку та прийому персоналу є

активне "переманювання" працівників у конкурентів. На підприємствах виявляється початкова стадія "старіння" персоналу, і програма розвитку орієнтована на "омолодження персоналу". Однією з ключових стратегій є передача досвіду найбільш кваліфікованих працівників молодому кадровому резерву, "закріплення персоналу" на підприємстві, підвищення його лояльності до підприємства та впровадження нових виробничих технологій. Пріоритетними формами розвитку є зовнішні та внутрішні форми навчання, поліпшення соціально-психологічного клімату і нематеріальне стимулювання працівників.

Кожен етап управління трудовим потенціалом вимагає відповідного методичного забезпечення. Початковий момент - це формування первинної статистичної бази, яка охоплює аналіз професійних характеристик працівників підприємства і оцінку поточного рівня трудового потенціалу. Також проводиться оцінка ефективності його використання, дієвості системи стимулювання праці та аналіз сформованого соціально-психологічного клімату. Збирання великої бази первинної інформації здійснюється через анкетування працівників, їх атестацію, тематичні опитування і інші методи [44].

Наступним етапом є аналіз способів визначення оптимальної величини трудового потенціалу підприємства та розрахунку оптимальної чисельності.

Об'єктом аналізу є також розгляд питання впливу на соціально-психологічний клімат підприємства, що дозволяє розробити загальні принципи управління трудовим потенціалом і вибрати основний інструмент його коригування, який використовується при реалізації програми - стандарти поведінки працівників. При цьому особлива увага приділяється аналізу існуючих способів і розробці технології корпоративної системи розвитку трудового потенціалу, яка включає кілька етапів:

- розробка програми розвитку трудового потенціалу підприємства;
- визначення потреби в навчанні персоналу, цей етап ґрунтується на виявленні невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти кожен окремий фахівець і його фактичними знаннями і навичками.

- розробка конкретного навчального плану, що включає види навчальних програм і види навчання, склад учнів і терміни реалізації.

Автор пропонує алгоритм основних етапів формування системи управління трудовим потенціалом підприємства (рис.3.2).

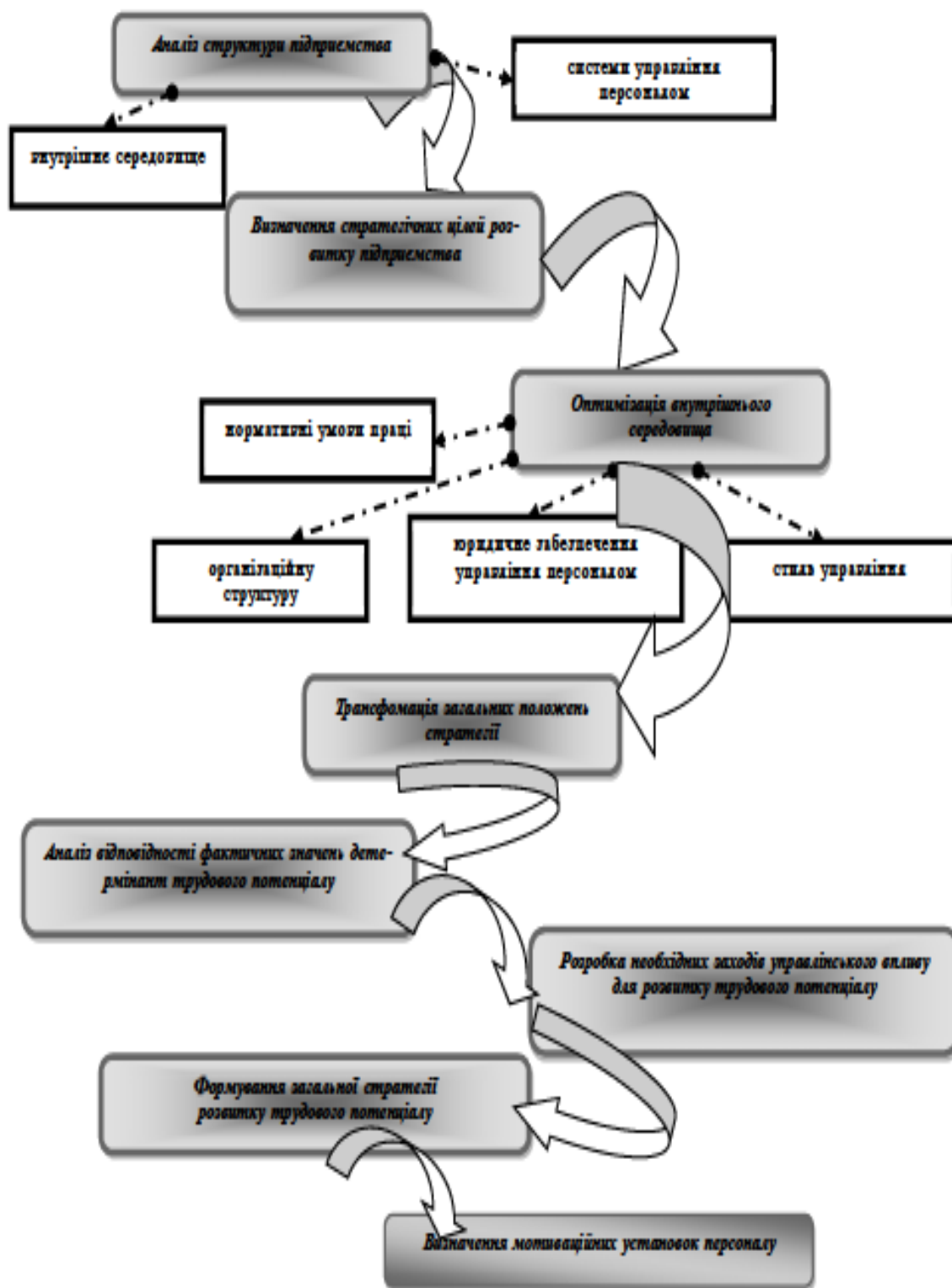


Рисунок 3.2.- Основні етапи формування системи управління трудовим потенціалом підприємства (доопрацьовано за 51, с.102)

Програма розвитку персоналу також повинна включати напрямки, такі як планування кадрового резерву та кар'єри працівників. Таким чином, важливість ефективного використання трудового потенціалу підприємства у сучасних умовах господарювання пояснюється тим, що ця категорія визначає величину максимально можливого фінансового результату роботи підприємства.

Трудовий потенціал підприємства є складною системою з певними емерджентними властивостями, що створює додаткові вимоги до оцінки та управління ним. Значимість цієї величини визначається не лише її кількісними характеристиками, але й якісними аспектами, такими як стратегічне планування і комплексний підхід до управління персоналом.

Рівень же реалізації трудового потенціалу залежить від мотивації працівників підприємства, в зв'язку з чим важливо побудова дієвої системи стимулювання праці і необхідність його адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов середовища господарювання; в тому числі побудова комплексної системи, що забезпечує в тому числі формування ефективної стратегії підприємства в області управління трудовим потенціалом; підвищення рівня реалізації трудового потенціалу, в процесі господарської діяльності; постійний розвиток трудового потенціалу, що вимагає розробки програми управління ним.

Висновки до III розділу

1. Обґрунтовано можливості застосування логістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом на підприємствах України та розроблено рекомендації щодо ефективного управління трудовими потоками на основі вивчення діючих механізмів логістики.

Означено: створення логістичної кадрової системи є необхідним для забезпечення чіткої взаємодії між її елементами і підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.

2. Результати дослідження рівня використання логістики уможливили зробити висновок, що кількість логістичних функцій, які виконують працівники

готелю «Престиж» повинна зростати в загальній структурі виконуваних функцій, оскільки логістичне управління – це перехід від процесного управління до системного і можливе саме при проведенні належної логістизації підприємства.

Визначено, що найбільшій плинності зазнають працівники технічних посад: прачки, прибиральниці, різноробочі, саме ці посади бувають не укомплектовані, що приносить складнощі у роботу готелю.

Наголошено: одним із ключових факторів, що стимулює розвиток логістичної концепції як довірливих відносин є зменшення частки традиційного виробництва (виконання робіт, надання послуг) і витіснення його сектором сфери послуг.

3. Готелям, які не можуть самостійно забезпечити повний спектр послуг, рекомендується укладати договори на отримання відповідних послуг від комунальних, побутових, транспортних, банківських, торговельних підприємств і закладів культури. Автор вважає за доцільне розглядати аутсорсинг як частину логістичної стратегії, як одну з можливих стратегій для стимулювання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Українським підприємствам варто розглядати аутсорсинг як створення цілісної організаційної системи, де виконання внутрішніх функцій трансформоване в централізоване виконання для мережі підприємств однієї галузі.

Делегуючи непрофільні функції зовнішнім структурам, підприємства готельного господарства можуть зосередитися на основних завданнях, усунути проблеми підбору спеціалістів для виконання цих функцій і оптимізувати витрати, що буде запорукою їх ефективної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведений огляд літературних джерел щодо теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців, а також вивчення практичного досвіду фахівців у сфері туризму, дозволяє зробити висновок, що менеджменту підприємств туристичної сфери не вдається достатньо акцентувати свою увагу на застосуванні сучасних інноваційних методів управління бізнесом.

Визначено, що ефективна діяльність підприємств туристичної індустрії, так само як і інших суб'єктів бізнесу, визначається отриманням прибуткового результату. Ця ефективність значною мірою залежить від управління, яке реалізується за допомогою різних форм і методів впливу на об'єкт управління.

2. В дипломній роботі визначено поняття, сутність, основні характеристики персоналу туристичного підприємства, його потенціал. Визначено соціальну корисність здібностей кожного працівника. Встановлено взаємозалежність між трудовим потенціалом підприємства і його спроможністю впроваджувати нововведення у діяльність. Встановлено, що невідповідність персоналу туристичного підприємства потребам виробництва та надання послуг туристам в умовах господарської самостійності та ініціативи трудових колективів представляється суттєвою проблемою, що обумовлює необхідність постійного контролю за ситуацією, розроблення заходів з попередження можливих негативних явищ шляхом планомірного управлінського впливу на робочу силу у відповідності з поточними і перспективними завданнями розвитку самого підприємства.

3. Для зростання трудового потенціалу підприємства велике значення має професійна освіта персоналу та надання кожному працівнику можливості професійного кар'єрного росту, оскільки кожний конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Керівництву підприємства варто постійно думати про

професійний розвиток свого персоналу, тому, що невідповідність кваліфікації персоналу підприємства його потребам негативно позначається на результатах діяльності підприємства в цілому.

4. В процесі дослідження визначено основні фактори впливу на формування і розвиток трудового потенціалу туристичного підприємства. Акцентовано увагу на необхідності постійного контролю та оцінювання показників ефективності використання трудових ресурсів. Зазначено важливість визначення таких показників роботи персоналу: показник виконання плану послуг; коефіцієнт якості виконання послуг; рентабельність надання послуг; коефіцієнт виконання послуг; показник помилки прогнозу. І звичайно, необхідно постійно визначати продуктивність праці – найважливіший із показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням наданих послуг до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Продуктивність визначається шляхом аналізу. Аналіз дозволяє визначити рівень продуктивності та ефективності праці і розробити проект заходів щодо її підвищення. Автором наголошено на доцільності проведення суб'єктивного аналізу, що припускає експертну оцінку ризику підприємства на основі розроблених стандартів. Це так званий метод бальної оцінки або метод А-рахунку (показник Аргенті).

5. Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без надійної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що охоплюють різні аспекти стану персоналу підприємства, і проводять їх детальний аналіз. Чисельність працівників, рівень їхнього забезпечення, структура та склад, показники руху робочої сили, продуктивність праці і використання робочого часу — це складові аналізу використання трудових ресурсів. Система трудових показників надає можливість інтегрувати та пов'язувати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного показника окремо та загальної сукупності на результативність праці в цілому.

Для підсумку роботи персоналу, аналізують його надійність у роботі з клієнтами, наданні повного обсягу послуг та готовність виявити та усунути недоліки в обслуговуванні.

6. Автором дипломної роботи проведено дослідження характерних особливостей роботи персоналу туристичних підприємств на прикладі підприємства готельного господарства «Престиж». Дослідження дозволило зробити висновки, що аналіз та оцінка якісних і кількісних показників трудового потенціалу підприємства як цілісної системи є необхідними для розробки прогнозів у сфері праці. Це також сприяє прийняттю відповідних управлінських рішень щодо усунення дисбалансу між якістю трудового потенціалу людини та конкретним робочим місцем. Максимальне використання здібностей працівника до відповідної праці, визначення напрямків кадрової політики, які потребують першочергового фінансування, та підвищення ефективності управління персоналом — це також ключові аспекти, що випливають з аналізу трудового потенціалу. Це включає в себе мінімізацію частки нереалізованих можливостей працівників, скорочення плинності кадрів та забезпечення умов для відтворення трудового потенціалу.

Проведена кількісна оцінка трудового потенціалу готелю «Престиж», розглянуто та проаналізовано чисельність персоналу, вікова характеристика, рівень освіти кадрів, склад персоналу за загальним стажем роботи та трудові ресурси підприємства. З'ясовано, що на підприємстві відбулось суттєве звільнення працівників з початком повномасштабної війни, розв'язаною Росією проти України з причини виїзду жінок з дітьми в більш захищені регіони країни, або за кордон.

7. Встановлено, що, не дивлячись на зменшення чисельності персоналу з 68 осіб за штатним розкладом до 46 працівників у 2022 році, підприємство мало високу рентабельність наданих послуг. Встановлено, що основну чисельність працівників закладу складають жінки віком від 19 до 46 років. Рівень освіти не тільки достатній, а навіть перевищує вимоги до кваліфікації працівників. Порівняно з довоєнним періодом у 2022 році зменшилась чисельність працівників з вищою освітою з причини звільнення з подальшим виїздом висококваліфікованих працівниць-жінок з малими дітьми.

8. Оскільки наразі відсутня публічна інформація щодо показників фінансово-господарської діяльності підприємств готельного господарства, що утримуються фізичними особами-підприємцями (саме таким є досліджуваний готель «Престиж»), проведено дослідження фінансових результатів діяльності а також аналіз показників продуктивності праці працівників підприємств (фізичні особи-підприємці) готельного господарства України за 2019-2022 роки та порівняно з результатами діяльності підприємств готельного господарства (юридичні особи) за аналогічний період. Результати дослідження визначили, що показник рентабельності підприємств готельного бізнесу, що утримуються підприємцями-фізичними особами, значно перевищує цей показник у великих готелів і дорівнює 36,97 %. Це підтверджує, що саме великі підприємства готельного господарства України найдовше відновлювались від економічних потрясінь, пов'язаних з covid -2019 з фінансовою і політичною нестабільністю після 2014 року.

Аналіз показників ефективності праці працівників у великих готельних підприємствах протягом 2019-2021 років (табл. 2.6) підтверджує вигоди таких великих підприємств. З іншого боку, це також вказує на те, що готельні послуги, які надаються фізичними особами-підприємцями в готельному господарстві протягом цього періоду, пропонуються за значно меншою вартістю.

9. В процесі виконання дипломної роботи проведено дослідження показників кризи управління на підприємстві готельного господарства «Престиж», згідно з методикою Дж. Аргенті. Оцінивши кожний фактор певною кількістю балів, а також підсумувавши кількість балів по кожному розділу таблиці, що відповідає відповідній стадії процесу банкрутства, проведено аналіз отриманих результатів.

Загальна сума балів за всіма показниками дорівнює 49 при максимально можливій – 100 балів та при оптимальній 25 балів.

За методом Джона Аргенті, компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим більш ймовірно банкрутство і ближче терміни його настання. Це свідчить, що досліджене

підприємство готельного бізнесу може бути віднесено до підприємств, які зазнають суттєвих труднощів і можуть збанкрутувати протягом наступних п'яти років.

Про наявність ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства свідчать також наступні фактори: незадовільний стан матеріально-технічної бази; зміна джерел отримання фінансових ресурсів та умов їх надання; отримання фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах, що є свідченням нагальної потреби в них у зв'язку з кризою платоспроможності; зміна загальноекономічної та суспільно-політичної ситуації тощо.

Але показник 49 балів свідчить і про те, що у підприємства достатній запас міцності, щоб покращити надання послуг шляхом модернізації та науково-обґрунтованих управлінських рішень.

10. Дослідження чисельності та плинності персоналу в 2020-2022 роках встановили, що найбільша плинність персоналу технічних працівників, а саме: Прачок, прибиральниць та різноробочих, тобто працівників, які виконують логістичні функції на підприємстві. Автором обґрунтовано можливості застосування логістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом на туристичних підприємствах України.

Розглянувши роль аналізу ефективності управління персоналом та роль персоналу в антикризовому управлінні, автор роботи припускається думки, що кожному підприємству варто застосовувати показник Джона Аргенті (А-рахунок), який, єдиний з усіх, містить спробу пов'язати ймовірність фінансової кризи з якістю управління з метою превентивного діагностування кризи управління, спроможної привести до банкрутства підприємства.

Вивчення методів управління трудовим потенціалом та розробка практичних стратегій їх впровадження мають потенціал суттєво підвищити продуктивність праці. На рівні окремого підприємства це призведе до зростання результативності комерційних структур і їхньої конкурентоспроможності на ринку. На більшому економічному рівні це сприятиме підвищенню ефективності національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Александрова С. А. Детермінанти розвитку туризму : колективна монографія / С. А. Александрова, Н. М. Богдан, Л. А. Нохріна ; за заг. ред. І. М. Писаревського ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.

2.Арсеньєв Ю.М. Управління персоналом. Моделі управління: Навчальний посібник. - М .: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 286 с.

3.Бабосов, Е.М. Соціологія управління: Підручник для вузів - Мн .: ТетраСистемс, 2006. - 288 с.

4. Багіров Д.Е. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні / Д.Е. Багіров, Д.Е. Лисенко, Д.Н. Бугас // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. № 4 (16). - С.112-118.

5. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник;ьХарків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

6.Бакута А.А. Логістичний аутсорсинг як інноваційний метод в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства / А.В. Бакута, Д.В. Борисенко // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2014. - № 4. – С. 61-68.

7.Бакута А.В. Количественно-качественные методы оценки финансово-хозяйственного состояния промышленного предприятия. / А.В. Бакута, Я.О. Гуслова // Економічний вісникДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2016. - № 1(3). С.56-65

8.Бакута А.В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: Дисерт. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.04 –

Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.В.Бакута.- КНЕУ, 2015. – 287с.

9.Барановська Т.І. Управління кадровим потенціалом промислових підприємств / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;

10.Белкін Є.В Людський фактор громадського виробництва / Є.В.Белкін. – М.: Думка 1989 – 164 с.

11.Беляцкій Н.П., Велесько С.Є., Ройш П. Управління персоналом: навчальний посібник. - 3-є вид. - Мн .: Екоперспектива, 2005. - 352 с.

12. Бравар Жан-Луї Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Жан Луї Бравар, Роберт Морган – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.

13.Брич. В. Я. Туроперейтинг: підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. –Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.

14.Влащенко Н. М. Інноваційні технології в готельному господарстві. Конспект лекцій / Н. М. Влащенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.

15.Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

16.Гапоненко А.І., Парфиненко А.Ю., Шамара І.М. Сільський зелений туризм. Навчальний посібник. Суми, 2019. 178 с.

17.Гризівська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризівська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;

18.Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.

20.Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

- 21.Єдиний кваліфікаційний довідник посад службовців: в 4-х т. / Міністерство праці та соціального захисту України - Мн .: НДІ праці, 2004
- 22.Єфімова М. Р. Статистичні методи в управлінні виробництвом. -М .: Фінанси і статистика, 2008.- С.7.
23. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області / Г.Я. Ільницька-Гикавчук //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.- 2020. Випуск 1. С.39-42
- 24.Калінеску Т.В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навч. посібник / Т.В.Калінеску, Ю.А.Романовський та ін. – Луганськ: Вид-во СНЦ ім. В.Даля, 2007. – 352с.
- 25.Кифяк В.Ф. Організація туризму: Навчальний посібник. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2011. – 344 с.
- 26.Корчевська Л.О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком / Л.О. Корчевська // Акту- альні проблеми економіки. – 2008. – № 3. — С.136–140;
- 27.Контроллинг [Текст] : учеб. пособие для иностр. студентов / Ткаченко А. М., Бакута А. В. ; Гос. вуз "Укр. гос. хим.-технол. ун-т". - Днепр : ДВНЗ УДХТУ, 2017. - 290 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 287-290. - 300 прим.
- 28.Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. — 2013. — Вип. 1 (6). — Т. 1. —С .143-147.
- 29.Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.;
- 30.Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник для студентів вищих навч.закладів / М.П. Мальська, В. В. Худо. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 423 с.

31.Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст]: навч.посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.

32.Муромець Н. Є. Сутність логістичного управління потоками трудовихресурсів / Н. Є. Муромець // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения инос- транных инвестиций: сб. науч. тр. –Донецк: ДонНУ, 2009. –С.1219–1225.

32.Одегов Ю.Г. Управління персоналом: оцінка ефективності / Ю.Г.Одегов, Л.В.Карташова. – М.: Іспит, 2002. – 256с.

33.Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2010. – № 14. – С. 41;

34.Організація туризму: підручник / І.М. Писаревський, С.О. Погасій, М.М. Поколодна та ін.; за ред. І.М. Писаревського. –Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.

35.Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46–49.

36.Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.— 2013. — № 776. — С. 61-66.

37. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку. Монографія. За заг. ред. професора В.Г. Герасименка. Одеса: Астропринт, 2013. 335 с. Авторський колектив: Герасименко В.Г., Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г., Давиденко І.В., Павлоцький В.Я., Бедрадіна Г.К., Гусєва О.В., Єгупова І.М., Бортник Л.В., Галасюк К.А.

38.Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р.» : від 16. 03. 2017 р. № 168-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

39.Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання: автореф. дис.канд. екон. наук / Самойленко С. М. ; 08.09.01-демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. — Х. : ХНЕУ, 2005. — 18 с.

40.Соловей І.С. Аналіз тенденцій готельної індустрії в Україні/ І.С.Соловей, Н.Д. Островська, Б.В.Луговий // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Зб. наук. праць. № 1 (82), 2023.С. 140-149.

41.Соловей І.С. Проблеми розвитку в'їзного туризму в Україні / І.С.Соловей, З.М. Герасимів, Б.В. Луговий // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Зб. наук. праць. № 2 (79). 2022. С. 53-64.

42.Соціальна географія : підручник / за ред. Л. М. Немець, К. І. Мезенцева. К.: Фенікс, 2019. 304 с.

43.Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. Режим доступу<http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>

44.Сумец А. М. Логистика: теория, ситуации, практические задания : учеб. пособ./А. М. Сумец. – К. : Хай-Тек Пресс, 2008. – 320 с.

45. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання / А.М. Ткаченко, А.В. Бакута // Вісник економічної науки України – 2017-№ 1- С. 99-102

46.Ткаченко А.М., Лелі Ю.Г. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12-1. С. 185-188.

47.Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку: тези Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (16 березня 2018 р.). — К.: КНЕУ, 2018. — 217 с.

48.Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. — Вип. 6. — С. 78–82

49.Феномен туризму: розмаїття сенсів : монографія / за ред.: О. О. Красноручького, Н. І. Моїсєєвої. Харків : Стильна типографія, 2019. — 252 с.

50.Ханенко А.В. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Основи туризмознавства"/ Алла Валеріїана Ханенко. - Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2023 . - 162 с.

51.<http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/oplata-truda/3612-3612-minimalna-zarobitna-plata.html>

52.<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=21>

53.http://pidruchniki.com/15630712/menedzhment/kontrol_yakosti_poslug

54.<http://www.svarog.net.ua/law/law2.html>

55.<http://bos.dn.ua/viewnews.php?nid=1263>