МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Фендак Ольга Василівна

Особливості менеджменту персоналу туристичного підприємства та механізм його вдосконалення / Personnel Management at Tourist Agency and its Improvement Tools

спеціальність: 242 - Туризм
магістерська програма – Міжнародний туризм

Виконала студентка групи Тм-21
Фендак О.В.
_____
Науковий керівник:
канд. економ. наук, ст. викладач
О.Є.Гарбера
_____

Магістерську роботу допущено до захисту:

"___" _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА **7**

1.1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства **7**
1.2. Особливості менеджменту персоналу на туристичному підприємстві **18**
1.3. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу на підприємствах туристичної сфери **31**
Висновки до розділу 1 **41**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА **44**

2.1. Аналіз системи управління туристичного підприємства **44**
2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства та його конкурентного середовища **57**
2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи управління персоналом на туристичному підприємств **69**
Висновки до розділу 2 **79**

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНГОГО ПІДПРИЄМСТВА **83**

3.1. Удосконалення кадрової політики на туристичному підприємстві **83**
3.2. Формування нової мотиваційної системи на туристичному підприємстві **92**
3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства **102**
Висновки до розділу 3 **111**

ВИСНОВКИ **115**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **124**

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах політичної та економічної нестабільності в Україні, що посилюється світовою економічною кризою, більшість галузей економіки поставлено на межу виживання. Це повною мірою стосується і туристичної галузі, і готельного господарства, що зумовлено відтоком іноземних інвестицій з України, зростанням ставок кредитування, складністю їх отримання, а також зростанням собівартості будівництва тощо.

Найбільш передові туристичні організації в світі в даний час визнають, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно-підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом. Таким чином, ефективне управління співробітниками перетворюється в одну з найважливіших функцій туристичної організації – у функцію управління персоналом. Для ефективного використання людських ресурсів необхідно досліджувати питання оцінювання менеджменту персоналу.

Оцінка роботи персоналу підприємства слугує засобом управління, що надає можливість керівництву досягати мети діяльності організації. У цій ситуації виникає необхідність дослідження та удосконалення методів оцінки ефективності менеджменту персоналу. Особливо це завдання є важливим для підприємств туристичної галузі, оскільки в Україні туризм задекларовано одним з пріоритетних напрямків розвитку національної культури і економіки.

Значний внесок у розвиток сучасної теорії і практики управління персоналом зробили такі вчені України і країн СНД, як Андрієнко В.Н., Богиня Д.П., Виноградський В.Д., Канюк В.М., Петюх В.М., Травін В.В., Шекшн С.В., Щекін Г.В. та інші. Серед зарубіжних вчених - Десслер Г., Друкер П., Пітерс М., Сміт Г., Хентце І. та інші. Проте в питаннях підвищення ефективності менеджменту персоналу українських підприємств ще залишається багато проблем, серед яких принципово важливою є

недостатня розробленість теоретичних та практичних засад оцінювання ефективності менеджменту персоналу підприємств.

Однак багато аспектів формування ефективної системи менеджменту персоналу туристичних підприємств залишаються поза увагою науковців, до того ж категорія «ефективність менеджменту персоналу» не залишається незмінною, вона достатньо активно ускладнюється, в її структурі постійно відбувається зміна різних складових та їхніх пріоритетів, які до того ж досліджуються з певною фрагментарністю. Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище проблем обумовили вибір теми дисертаційної роботи, постановку мети і завдань дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних і науково-практичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного менеджменту персоналу туристичного підприємства та механізму його вдосконалення

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було визначити та вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства;

- дослідити особливості менеджменту персоналу на туристичному підприємстві;

- оцінити зарубіжний досвід менеджменту персоналу на підприємствах туристичної сфери;

- здійснити аналіз системи управління конкретного туристичного підприємства;

- оцінити конкурентоспроможність туристичного підприємства та його конкурентне середовище;

- проаналізувати та оцінити існуючу систему управління персоналом на туристичному підприємстві;

- знайти шляхи удосконалення кадрової політики на туристичному підприємстві;

- запропонувати нову мотиваційну систему на туристичному

підприємстві

- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес дослідження менеджменту персоналу туристичного підприємства та механізму його вдосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади менеджменту персоналу туристичного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу роботи становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань менеджменту персоналу, а також законодавчі акти і нормативні документи з соціальних та економічних питань.

В дослідженні використано такі методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення, системного аналізу, синтезу (для дослідження теоретичних основ менеджменту персоналу підприємств); групування і класифікації (для дослідження складових менеджменту персоналу підприємств); індукції і дедукції (при дослідженні глибинних причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності туристичних підприємств та динамікою і рівнем складових оцінки менеджменту персоналу на цих підприємствах); кореляційно-регресійний аналіз (для оцінки типу та сили зв'язків складових менеджменту персоналу туристичних підприємств).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, офіційні звіти та аналітичні публікації провідних міжнародних економічних організацій, матеріали вітчизняних і міжнародних конференцій, інформація мережі Internet, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо ефективності менеджменту персоналу туристичних підприємств, удосконалення кадрової політики туристичного підприємства, формування ефективнішого мотиваційного механізму та

підвищенні загального рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні узагальнення, висновки і пропозиції, що містяться у роботі, мають науково-прикладне значення й можуть бути використані при пошуку та реалізації практичних підходів щодо механізму удосконалення менеджменту персоналу туристичних підприємств.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 90 найменувань, 5 додатків. Основний текст викладено на 123 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства

Тривалий час саме поняття «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу. Однак роль їх у системі управління персоналом була і залишається поки ще незначною, діяльність їх має здебільшого формальний характер. Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності і не отримують при цьому необхідної консультативної та методичної допомоги. Нерозвиненість кадрових служб, непідготовленість керівників до управлінням персоналом не може не маги негативних наслідків для діяльності кожної організації, гальмує процес їх подальшого розвитку.

Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами [5, с. 5-6]. У найбільш загальному вигляді управління в науці державного управління визначається як діяльність суб’єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об’єкт управління, який здійснюється з метою приведення останнього в бажаний для суб’єкта стан [19, с. 10].

Персонал - найскладніший об'єкт управління на підприємстві, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є рухливим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал підприємства має складну кількісну та якісну структуру, значну низку повноважень й саме

тому управління персоналом на підприємстві - складний процес, який потребує особливого підходу. Особливо актуальним це стає за умови кризових явищ в економіці, до яких ми відносимо: несприятливі умови праці; конфлікт інтересів між цілями підприємства та інтересами окремих груп його працівників; низький рівень кваліфікації працівників та відсутність або невідповідність сучасним умовам навчання; недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; невідповідність організаційних структур сучасному стилю управління; брак ресурсів та інформації; недостатній контроль за роботою персоналу; ігнорування етики у внутрішніх відносинах; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; відсталість типу організаційної культури та поведінки від нових умов функціонування підприємств.

Так Фролов В. О. перконаний, що «у межах підприємства персонал можливо розглядати як людський капітал, який є основним елементом трудового потенціалу, тому може мати вартісне вимірювання. Тобто людський капітал і персонал одночасно можуть виступати як вартісна субстанція трудового потенціалу й визначати рівень, який вимірюється витратами на персонал» [82, с. 247].

Принципову схему формування категорії «персонал» у процесі прогресу людства представлено у таблиці 1.1, що характеризує логічний перехід до підвищення значущості персоналу в сучасному виробництві, більш уважного врахування інтересів працівника як особистості.

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом поняття працівники.

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. В економічній літературі персонал підприємства визначається, з одного боку, як об’єкт управління, з іншого - як об’єкт мотивації ефективного

використання.

Таблиця 1.1

Складові поняття «персонал» *

<table>
<tr><td colspan="2">Особистісний фактор:
людина, яка має робочу силу (її носій, власник), що характеризується структурною єдністю психофізичного, кваліфікаційного, морального, освітнього, комунікаційного та творчого потенціалів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Робоча сила:
сукупність фізичних і духовних здібностей, що їх має людина (особистісний фактор) і які використовує, коли виробляє споживчі вартості. Категорія не має кількісних та демографічних виражень</td></tr>
<tr><td>Трудові ресурси:
якісно відповідають терміну «робоча сила», але мають конкретні показники загальної професійної працездатності, а також кількісні та демографічні характеристики, якими володіють підприємство, місто, область, регіон і держава в цілому</td><td>Економічно активне населення:
термін, що використовується в країнах із розвиненою економікою. Це сукупність осіб, молодших 16 років, тих, що працюють або зареєстровані безробітними, крім тих, які знаходяться в психіатричних лікарнях і виправних установах. У зарубіжній практиці: а) немає обмеження працездатного віку зверху; б) зі складу виключено недієздатних осіб, тоді коли у вітчизняній методиці обмежено працездатних інвалідів 1 і 2 груп</td></tr>
<tr><td colspan="2">Трудовий потенціал:
інтегральна сукупність можливостей та здібностей населення до трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в масштабах країни, регіону або підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="2">Персонал:
об'єкт й суб'єкт управління підприємством, спільність індивідуальностей, що являє собою об'єднаний у взаємодії трудовий колектив підприємства, усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції і значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства</td></tr>
</table>

Джерело: сформовано автором на основі [67]

Та правильному розумінню економічної сутності персоналу заважає однобічний підхід до його визначення. Зокрема, відомі такі погляди на сутність персоналу: персонал - це кадри підприємства, які отримали професійну підготовку, або – основний штат, спрямований на працю, або - трудовий колектив.

У сучасних умовах такий підхід корінним чином змінюється в бік зростання ролі людини, яка тепер вважається не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі. Які б не були прекрасні ідеї, новітні

технологи, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Предметом управління персоналом є відносини працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Результатом ускладнення і збагачення діяльності з управління персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування управління персоналом в сучасній літературі. Усі визначення управління персоналом можна об'єднати в кілька груп:

До першої групи відносимо мотиваційні визначення, де багато науковців, у тому числі Маусов М. вважає, що «управління персоналом це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів» [41]. Для досягнення організаційних і особистих цілей «найбільш ефективному використанню працівників відповідає діяльність людей, виконувана на підприємствах» [24]. Вважаємо, що обидва підходи відображають лише деякі аспекти управлінської діяльності.

Типовим представником другої групи описових визначень є І. М. Герчикова, якій належить визначення: «управління персоналом - це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників, розробка та реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу» [13].

Телеологічні визначення складають третю групу визначення управління персоналом - вони вказують на його функції і відзначають найважливіші ознаки якості: «управління персоналом - це «комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства (організації)» [32].

Четверту групу складають декларативно-телеологічні визначення, в яких найважливіші функції і цілі управління персоналом поєднуються. Тут вважається, що «економіка персоналу (або управління персоналом), - є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації і цілеспрямованому використанні персоналу» [81].

Напрями діяльності менеджменту персоналу наведені на рис. 1.1.

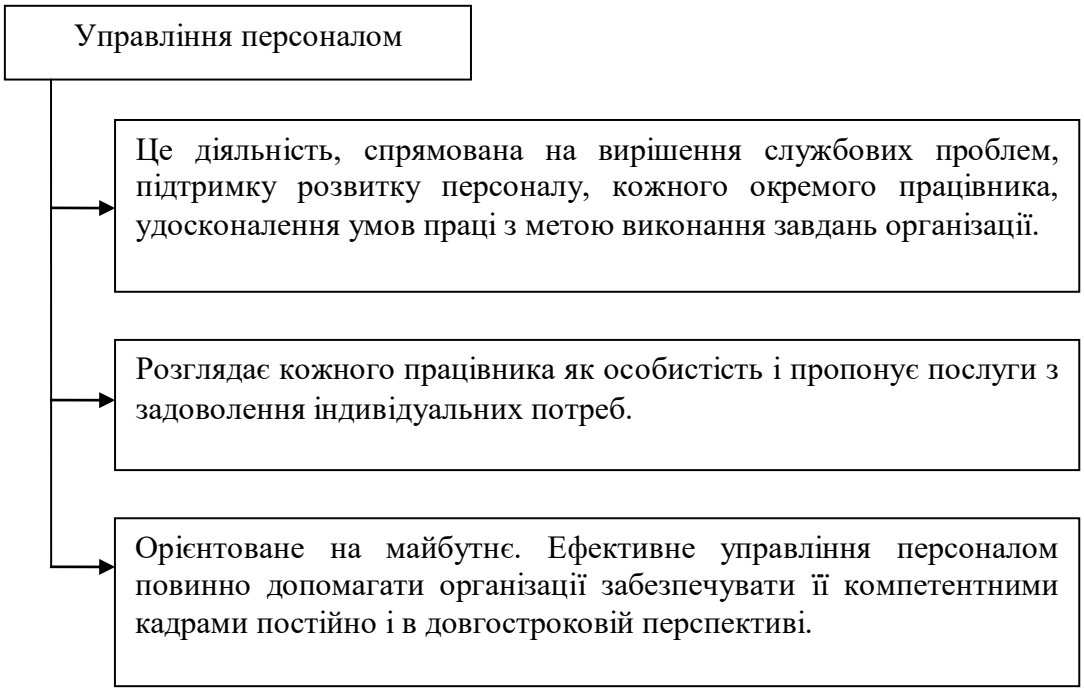

Рис. 1.1. Напрями діяльності менеджменту персоналу *

Джерело: [10, с. 11]

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [42, с. 131]:

– людина - основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін;

– менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);

– ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутку;

– взаємини як критерій успіху організації;

– якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п’ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;

– команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації;

– навчання – ключ до розвитку та змін і невід’ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Окремо слід сказати про завдання управління персоналом. На підприємстві такими завданнями є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети організації із врахуванням особистих і групових інтересів персоналу. В ідеалі – це створення організації, що працює на принципі співробітництва, в якій оптимально поєднується рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей.

На досягнення такого ідеалу впливає низка факторів. Це, насамперед, організаційно-економічні фактори, пов’язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, напрямками використання прибутку, підходами до винагороди працівників тощо. Адміністративно-управлінські фактори пов’язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов’язки, права, відповідальність, відносини влади і підпорядкування. Правові фактори полягають у застосуванні сучасного законодавства в галузі трудових відносин, регулюванні умов праці.

Підприємства, що практикують управління людськими ресурсами, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, близькістю до ринку, більшим ступенем задоволення потреб споживачів. У таких підприємств краще система мотивації і кар'єрні перспективи, менше нещасних випадків, прогулів, нижче плинність персоналу, вище задоволеність працею.

Основні відмінності сучасного, більш високого етапу управління персоналом (УЛР) від традиційного управління представлені в табл.1.2.

У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона

покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів.

Таблиця 1.2

Основні відмінності між управлінням кадрами та управлінням людськими ресурсами

Управління кадрами	**Управління людськими ресурсами**
Вертикальне управління підлеглими, окрема функція	Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формування команди
Централізована кадрова функція, яку виконує «відділ кадрів»: фахівці планують, мотивують тощо. Персоналом управляють лінійні керівники.	Децентралізована кадрова функція реалізується в лінійному управління. Остання відповідає за управління та за досягнення цілей всіма підрозділами. Фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
Планування кадрів – наслідок виробничого плану. Зв'язок однобічний – за ініціювання відділу. Мета - забезпечити наявність кадрів у потрібному місці, у потрібний час.	Поняття людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування; зв'язок двосторонній. Мета - поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалу зі стратегією і цілями підприємства. Зі співробітниками звертаються як з об’єктом корпоративної стратегії та інвестицією.
Кадрова політика спрямована на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної, сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем

Джерело: сформовано автором на основі [3]

На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим витрати,

пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

Управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління - основна специфічна особливість управління. Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом :

- система правового забезпечення процесу управління персоналом;

- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;

- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом;

- система реалізації процесу управління персоналом.

У свою чергу, систему реалізації процесу управління персоналом варто розділити на чотири підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління і включає основні операції, необхідні для її реалізації (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Структура комплексної системи управління персоналом підприємства *

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Система управління персоналом, являючи собою сукупність усіх

функціональних підсистем, об'єднаних методологією, організацією, технологією, проходить у своєму розвитку низку стадій: формування, використання, стабілізацію й таким чином забезпечує ефективне управління персоналом підприємства (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Стадії функціонування системи управління персоналом підприємства курортно-рекреаційної системи *

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Отже, аналізуючи існуючі погляди на понятійно-термінологічну базу дослідження, зовнішні і внутрішні чинники розвитку підприємств, зазначимо, що головним завданням створення ефективної системи управління є оптимальне використання наявних ресурсів й концентрація їх на пріоритетних напрямках на основі ефективності управління персоналом. Володіння способами оптимізації ресурсів - один з найважливіших критеріїв підготовленості персоналу підприємства до роботи в ринкових умовах і створенню конкурентних переваг.

Очевидно, що всі ресурси підприємства взаємно впливають одне на одного, але роль персоналу представляється багатьма вченими провідною.

1.2. Особливості менеджменту персоналу на туристичному підприємстві

Туристична сфера посідає у світовій економіці значне місце і позиціонується як найменш затратна галузь національного господарства, що має значні прибутки за рахунок швидкого обороту капіталу. Видатки на створення одного робочого місця у туристичному бізнесі у двадцять разів менші, ніж у сфері промислового виробництва.

В умовах глобалізації туристичної галузі все більшу значимість здобувають проблеми організації управління персоналом і ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать результати їх діяльності й конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Зростання ролі людського фактора в туристських організаціях відбилося на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках і рівні професійної компетентності менеджерів. При всьому різноманітті існуючих підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є: формалізація методів і процедур відбору кадрів, висунення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління туристською організацією.

Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у свої діяльності мають низку проблем, пов’язаних з управлінням персоналом:

- досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили, якщо проводиться регулююча діяльність (наприклад, кухарі);

- незручний графік роботи, відповідно зростає ймовірність сімейних проблем;

- переважають жінки та етнічні меншини в країнах з низьким рівнем

захисту працівників, відповідно більш високооплачувані посади, кваліфіковані та привабливі робочі місця заповнені чоловіками, що вказує на нерозвиненість політики рівних можливостей у секторі;

- використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливлює планування кар'єри;

- надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу;

- відсутність свідоцтв використання добропорядної практики управління персоналом (HRM практики);

- практично відсутні профспілки;

- високий рівень плинності робочої сили;

- труднощі в наборі й утриманні співробітників [48].

Нова епоха управління персоналом – це постійні вимоги до визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримання його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного виявлення особистих можливостей і здібностей. Крім того, мінливий вектор розвитку організацій у сфері туризму передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, у тому числі з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу. У сучасних умовах розвитку вітчизняної туристичної індустрії гостро стоїть питання в забезпеченні організацій даної галузі кваліфікованими працівниками, попит на яких завжди був високим.

Однак знаходити професіоналів в цій справі не дуже просто, тому що крім професійних навичок, вони повинні володіти індивідуальними здібностями [14].

Для виявлення стану та тенденцій здійснення господарської діяльності підприємствами туристичної галузі, обумовлених менеджментом персоналу, розглянемо детальніше характеристика суб'єктів туристичної діяльності України (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники діяльності суб’єктів туристичного ринку України *

Показник	**Роки**			
	2013	2014	2015	2016
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, юридичні особи, од	2880	2586	2198	1838
Середньооблікова кількість штатних працівників, (юридичні особи), ос.	12724	9834	9834	8545
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, фізичні особи, од	2466	2485	1687	1668
Середньооблікова кількість штатних працівників, (фізичні особи), ос.	2834	2333	1679	1867
Середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунку на одного суб’єкта туристичної діяльності (юридичні особи)	4,42	4,33	4,47	4,65
Середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунку на одного суб’єкта туристичної діяльності (фізичні особи-підприємці)	1,15	0,94	0,99	1,12

Джерело: сформовано автором на основі [78]

Таблиця переконливо демонструє зміну показників роботи підприємств туристичної галузі, яка пояснюється перш за все політичними передумовами зовнішнього середовища.

Протягом останніх років триває тенденція скорочення кількості суб’єктів туристичної діяльності як серед юридичних осіб, так і серед фізичних осіб-підприємців. Причому кількість зменшилася більш як на третину.

Про зниження інтересу до туристичної галузі, як сфери бізнесу свідчить стрімке зниження зайнятих у цій сфері фахівців, що мають вищу та середню спеціальну освіту в галузі туризму. На туристичних підприємствах «юридичні особи» їхня кількість скоротилась у порівнянні із 2013 роком на 4 179 осіб,

Подібна тенденція мала місце і серед суб’єктів туристичної діяльності

фізичних осіб-підприємців до 2015 року. Однак у 2016 році кількість осіб, зайнятих у цьому сегменті збільшилася на 188 осіб.

Середньооблікова кількість штатних працівників у розрахунку на одного суб'єкта туристичної діяльності може розглядатися як показник, що свідчить про рівень соціальної напруги та відображає соціальну складову менеджменту персоналу підприємств.

Таким чином, при визначенні особливостей ефективності менеджменту персоналу на туристичних підприємствах необхідно брати до уваги, що вони визначаються ринковими, політичними, економічними, соціальними передумовами.

Зокрема: ринкові передумови пов'язані із конкурентними позиціями підприємств; політичні передумови пов'язані із можливостями розвитку туристичної галузі, забезпеченими необхідністю вирішення політичних проблем як у середині країни, так і за її межами; соціальні передумови пов'язані із задоволенням культурного, пізнавального, інформаційного, оздоровчого, спортивного характеру; економічні передумови пов'язані із зайнятістю населення та зростанням його благополуччя (рис. 1.4).

Необхідно взяти до уваги, що зазначені передумови формують зовнішнє середовище, у якому діють різні суб'єкти туристичної діяльності і досягають різного рівня господарського успіху, що обумовлюється різним рівнем ефективності менеджменту взагалі і ефективністю менеджменту персоналу зокрема.

Туристична індустрія представляє собою сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів і представляє собою складну систему суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності.

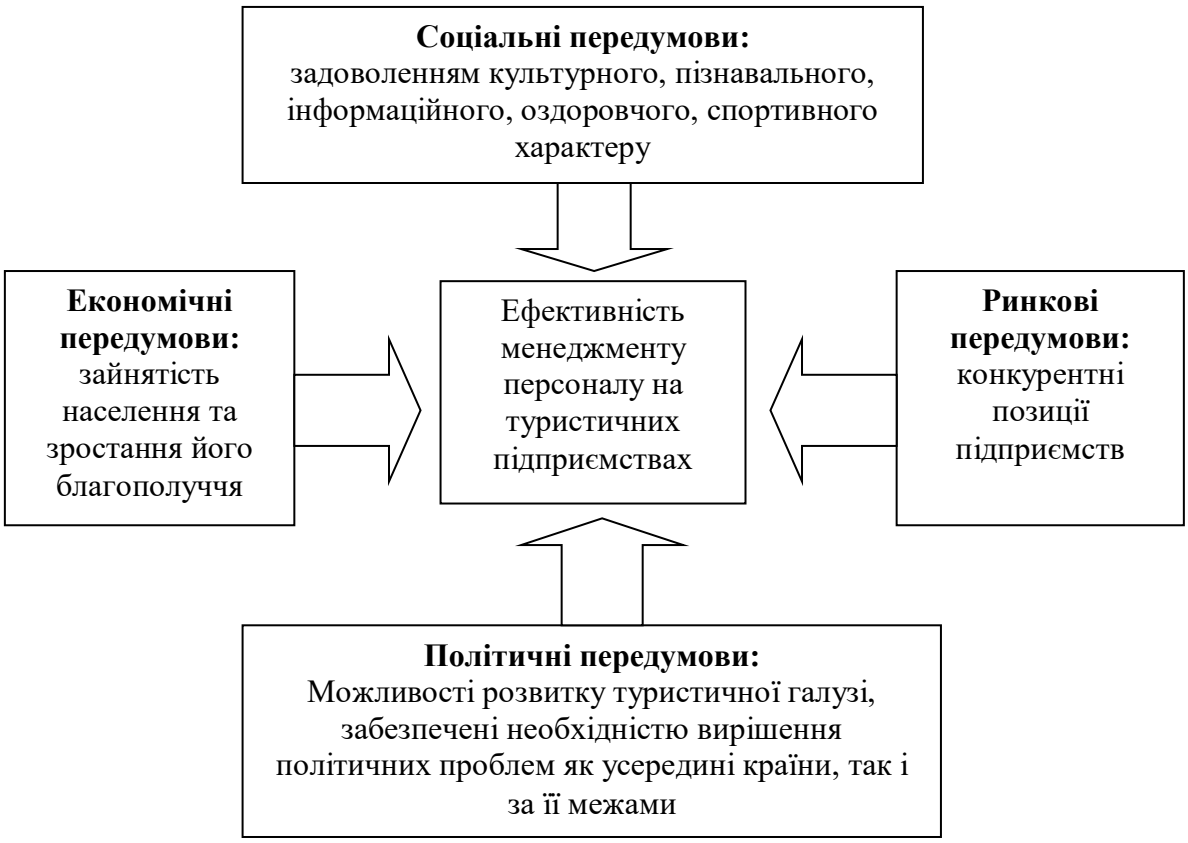

Рис. 1.4. Передумови формування ефективності менеджменту персоналу на туристичних підприємствах

Джерело: [89]

Основою інфраструктури туризму є готельне господарство, що матеріально забезпечує функціональну гостинність. За умов ринкових відносин надання туристських послуг, з одного боку, потребує уніфікації і стандартизації послуг, а з іншого, - оскільки мотивом туристських подорожей є прагнення до знайомства і безпосереднього контакту з унікальною, культурою певного народу, - воно має бути також неповторним і самобутнім. Стандартизуватися повинні лише рівні комфортності, ті сторони та властивості послуг, що мають вартісний характер і, отже, можуть бути оцінені за певним грошовим еквівалентом. Всі інші сторони та складові обслуговування мають бути унікальними, етнічно, регіонально самобутніми, тобто їх стандартизація є небажаною,

Розглядаючи особливості удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства

України доцільно звернути увагу на таке. По перше, підприємства готельного господарства належать до складних соціально-економічних систем, всередині яких виділяють дві складові: 1 - виробництво послуг; 2 - управління. Кожна з них взаємодіє між собою і підпорядковується одна одній. По друге, вважаємо, що як складні соціальні-економічні системи підприємства готельного господарства характеризуються певними особливостями (рис.1.5), які впливають на їх функціонування і потребують особливої уваги при формуванні організаційно-економічного механізму управління їх розвитком.

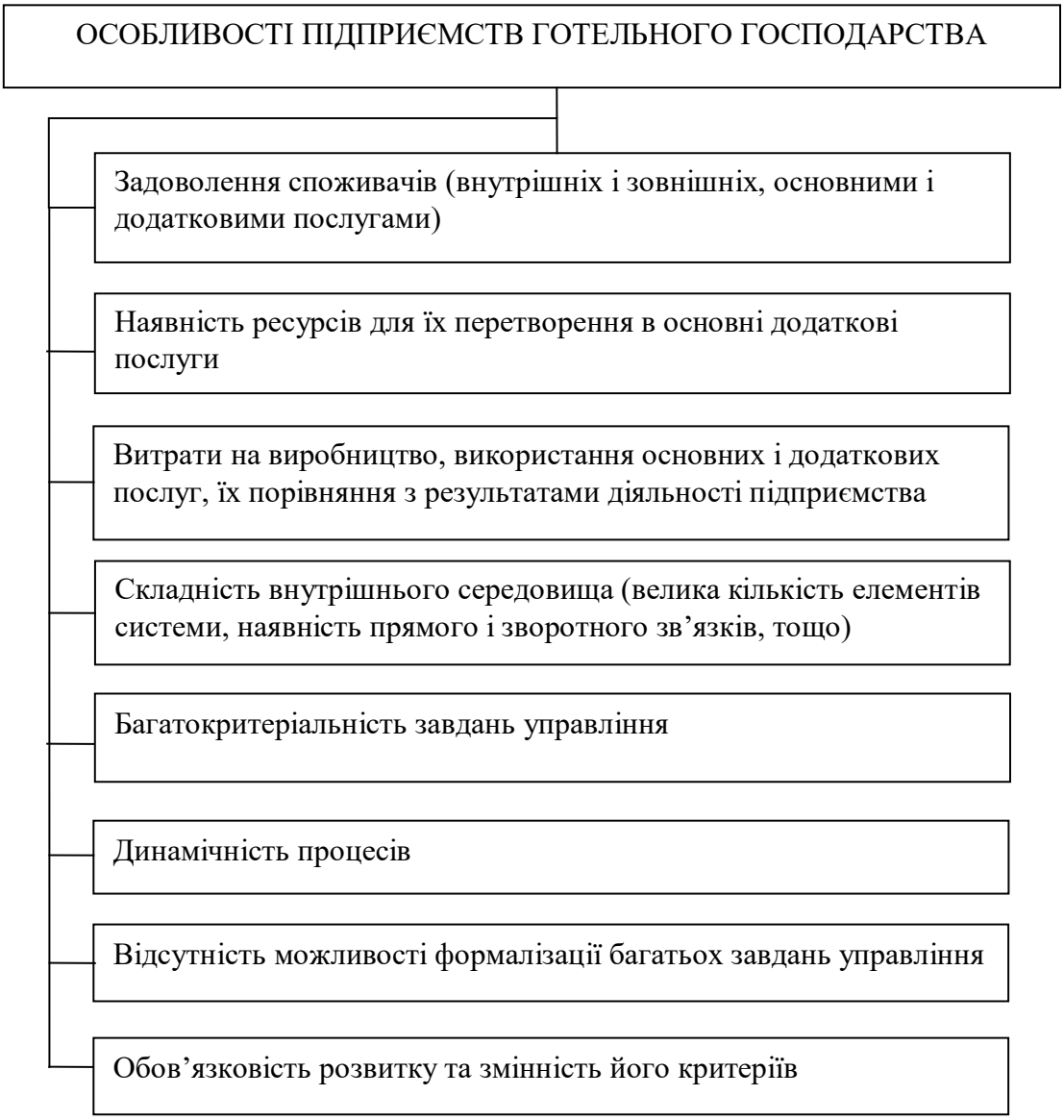

Рис. 1.5. Характерні особливості підприємств готельного господарства як соціально-економічних систем

Джерело: [31]

Процес управління розвитком і виконання робіт в індустрії гостинності має відбуватися в рамках організаційної структури готелю, ресторану та іншого підприємства сфери гостинності. Організаційна структура - це модель взаємин між посадами в компанії індустрії гостинності і між її працівниками. Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується, стимулюється і контролюється, і додає деяку форму (обрис) компанії та забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу і виконання робіт. Так, Роглєв Х. Й. визначає організаційну структуру як ефективність виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу, виділяючи при цьому в організаційній структурі готелю рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки (рис.1.6).

Рис.1.6. Рівні управління готельним підприємством *

Джерело: [70, с.136]

Крім того, варто зазначити, що організаційна структура у готельних підприємствах залежить від їх місткості і типу. Наприклад, у великих готелях організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямками, а у готелях низької та середньої місткості вона представляється мінімальним набором служб, що забезпечують основні готельні послуги.

Головна функція готельного підприємства - надання тимчасового житла. Практично всі сучасні заклади розміщення включають в сферу своєї діяльності надання послуг харчування туристів (частково, або на повний пансіон). Зважаючи на потужний розвиток процесів суспільної глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації туристичної діяльності, сучасні готелі досить часто пропонують послуги, які умовно можна вважати додатковими: трансфери, організація розважальних заходів, побутового обслуговування, лікувально-оздоровчі процедури тощо.

Організація обслуговування в готельному підприємстві спрямовується на максимальне задоволення потреб клієнтів і має бути чітко структурованою. Організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, місцеположенням, специфікою клієнтури та іншими факторами. Вона є відбитком повноважень і обов'язків кожного із працівників.

Існує набір служб, обов'язкових для будь-якого готелю:

- служба управління номерним фондом;
- адміністративна служба;
- служба організації харчування;
- комерційна служба;
- інженерні (технічні) служби;
- допоміжні та додаткові служби.

Служба управління номерним фондом (або відділ обслуговування) займається рішенням питань, пов'язаних з бронюванням кімнат відповідної категорії, прийомом туристів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією, розміщенням у кімнатах-номсрах. На цю службу покладається забезпечення обслуговування туристів в номерах, підтримка належного санітарно-гігієнічного етапу кімнат та рівня комфорту в житлових приміщеннях. Зважаючи на високий ступінь диверсифікації сучасних послуг гостинності, досить часто така служба займається наданням побутових послуг гостям, рганізацією їх відправки до транспортного центру подальшої мандрівки або

до наступного пункту туру. До складу цієї служби, за звичай, входять:

- директор або менеджер по експлуатації номерів;
- служба прийому і розміщення;
- служба покоївок;
- об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства);
- служба портьє, служба консьєржа,
- служба посильних,
- інспектор з прибирання кімнат,
- служба безпеки.

Адміністративна служба відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням відповідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання відповідних Норм і правил з охорони праці, протипожежної та екологічної безпеки. Найчастіше до складу цієї служби входять:

- секретар;
- фінансова служба;
- кадрова служба;
- еколог;
- інспектори з протипожежної безпеки та техніки безпеки.

Служба організації харчування забезпечує обслуговування гостей в ресторанах, кафе або барах готелю, вирішує питання з організації та обслуговування банкетів, презентацій тощо. До її складу входять:

- кухня;
- ресторан(и);
- бар(и);
- кафе;
- служба банкетного обслуговування.

Комерційна служба (або відділ маркетингу і продаж) займається

питаннями оперативного і стратегічного планування, аналізує результати господарської і фінансової діяльності. Склад служби:

- комерційний директор;
- служба маркетингу.

Інженерні (технічні) служби створюють умови для функціонування систем кондиціонуванмя, теплопостачання. санітарно-технічного обладнання, електротехнічних установ, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку. Склад служби:

- головний інженер;
- служба поточного ремонту;
- служба благоустрою території;
- служба зв'язку тощо.

Допоміжні служби забезпечують процес роботи готельного комплексу, пропонуючи послуги прання, кравецької служби, служби прибирання приміщень, служби копіювання, послуги складу тощо.

Додаткові служби надають платні послуги. До них відносять: перукарні, басейн, сауну, солярій, аерарій, спортивні заклади тощо.

Чим більший за розмірами готель, тим більш розгалужену структуру він має, оскільки збільшується кількість проміжних ланок, на які покладається функція виконання тих чи інших завдань в роботі підрозділів.

Кількість персоналу готелю залежить від статусу. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації туризму в тризірковому готелі має працювати мінімум 8 людей, в п’ятизірковому - 20, в готелі 4 зірки від 12 професіоналів. Мінімальний штат готелю повинен становити 4 людини.

Відмінна риса підприємств індустрії гостинності - це виробництво не тільки матеріальної продукції, а й послуг. Основним критерієм оцінки послуг є їх якість. Так, якість обслуговування або рівень сервісу є сьогодні чи не єдиним чинником диференціації готелів аналогічного класу. Перемога в конкурентній боротьбі серед підприємств індустрії гостинності визначальною мірою стала залежати саме від рівня сервісу. Це

підтверджується наявністю прямої залежності між наданням якісного обслуговування і величиною прибутку на вкладений капітал, що відзначається експертами в галузі гостинності.

Саме тому в індустрії гостинності особливе значення надається людському фактору, адже в процесі надання послуг відбувається багатоетапна взаємодія клієнта зі службовцем. Якість обслуговування при цьому багато в чому визначається ступенем відповідності дій службовця встановленим стандартам. А це, у свою чергу, залежить від здатності і бажання (мотивації) працівника слідувати цим стандартам [8].

Якщо більш детально розглядати показники ефективності управління персоналом на підприємствах готельного господарства, їх можна згрупувати ще наступним чином:

1. Показники діяльності підприємства готельного господарства в цілому:

- рейтинг привабливості підприємства готельного господарства, як працедавця на ринку праці.

2. Фінансові показники затрат на персонал:

- частка затрат на персонал в собівартості реалізованих послуг;

- частка фонду оплати праці в об’ємі реалізації послуг (в собівартості);

- відношення фонду оплати праці до затрат на персонал.

3. Показник структури персоналу:

- середній вік співробітників;

- освітній рівень;

- середній стаж роботи в галузі;

- середній стаж роботи в конкретному підприємстві готельного господарства.

4. Показники результативності роботи персоналу підприємства готельного господарства:

- продуктивність праці одного співробітника;

- прибуток на одного співробітника.

5. Показники ефективності управління персоналом за окремими напрямами діяльності:

5.1. Підбір персоналу:

- частка вакансій, закритих для зовнішніх кандидатів;

- частка вакансій, закритих за рахунок внутрішніх переводів;

- середній час закриття вакансії;

- середня вартість закриття вакансії;

- виконання плану по найму;

- частка кандидатів, рекомендованих співробітниками підприємства, в загальній кількості нових співробітників;

5.2. Адаптація персоналу:

- частка співробітників, що пройшли випробний термін;

- частка співробітників, що не пройшли випробний термін;

- частка співробітників, що звільнилися або звільнені протягом першого року роботи на підприємстві;

- частка співробітників, що звільнилися або звільнені протягом першого року роботи на новій посаді;

5.3. Розвиток і навчання персоналу:

- частка співробітників, що пройшли навчання;

- частка затрат на навчання в загальному об’ємі затрат на персонал;

- частка затрат на навчання в об’ємі реалізації послуг (в собівартості);

- кількість годин навчання на одного співробітника;

- затрати на навчання одного співробітника;

- середня вартість однієї години навчання співробітників;

5.4. Кадровий резерв і просування персоналу:

- частка співробітників, що зробили вертикальну кар’єру на підприємстві;

- частка співробітників, що мали ротацію в рамках підприємства;

- частка співробітників, що занесені в кадровий резерв;

5.5. Оплата праці та стимулювання:

- середньорічна заробітна плата одного співробітника;

- середньорічний прибуток на одного співробітника;

- частка затрат на соціальний пакет в загальному об’ємі затрат на персонал;

- частка затрат на соціальний пакет в загальному об’ємі реалізації послуг (собівартості);

- співвідношення середньорічної заробітної плати одного співробітника до рівня в середньому по галузі, країні, регіону або місту;

- частка співробітників, що задоволені рівнем оплати праці на підприємстві;

5.6. Утримання персоналу:

- коефіцієнт плинності кадрів по підприємству або службам;

- коефіцієнт стабільності кадрів;

5.7. Оцінка та атестація персоналу:

- частка співробітників, що оцінювались;

- відсоток співробітників, що успішно пройшли атестацію;

5.8. Розвиток корпоративної культури та лояльності персоналу:

- частка затрат на формування і розвиток корпоративної культури в загальному об’ємі реалізації послуг (собівартості);

- частка затрат на формування і розвиток корпоративної культури в загальному об’ємі затрат на персонал;

- рівень лояльності персоналу.

Чим більша кількість показників ефективності управління персоналом на підприємстві готельного господарства буде обрана для оцінки, тим більш об’єктивні будуть результати.

На сьогодні ні в Україні, ні в світі немає як єдиної системи вимірювання ефективності управління персоналом, так і єдиної системи вимірювання ефективності роботи персоналу. На підприємствах гостинності розробляються певні системи оцінювання характеристики персоналу, завдяки чому можна виявити ступінь відповідності його якостей усталеним нормам і

стандартам. Для визначення ефективності роботи персоналу, використовують комплексну систему оцінювання за детально розробленою схемою з переліком конкретних питань, які дають змогу всебічно характеризувати працівника та з'ясувати його вміння, здібності та навички, професійні досягнення або недоліки. Адже саме кваліфіковане використання результатів оцінювання персоналу сприяє ефективному управлінню ним, вирішенню виробничо-організаційних питань, конфліктних ситуацій, тощо.

1.3. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу на підприємствах туристичної сфери

Туризм за останні роки перетворився на потужну галузь світової економіки. Україна ж використовує свої туристичні ресурси лише незначною мірою. Сучасні статистичні дослідження доводять, що туристична індустрія становить 10,9 % світового валового продукту та значну частину ВВП багатьох країн світу. За даними ВТО, щороку світом подорожують більше 600 млн. осіб, а прибутки від міжнародного туризму складають близько 470 – 480 млрд. дол. США. Це близько 12 % світового валового продукту. За прогнозами фахівців, до 2020 року прибутки від туризму в глобальному масштабі досягнуть майже трьох трильйонів доларів [45, с. 227].

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно «транслює» поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти.

Необхідність вивчення ґенези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

1. Вивчення будь-якої сфери управління вітчизняним підприємством повинно розпочинатись з історичного огляду становлення та розвитку

цілісної системи управління підприємством загалом. Як відомо, «історія повторюється». Звичайно, не відбувається точного копіювання усіх закономірностей, подій, тенденцій перебігу певного явища. Однак, необхідно наперед врахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючої, сформованої як вітчизняної, так і зарубіжної практики.

2. За час існування менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

3. На «порожньому» місці, не враховуючи досвід управління персоналом зарубіжних країн світу, запропонувати та створити щось нове, цікаве, функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для вітчизняного підприємства практично неможливо.

4. Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом,зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

5. Асиміляція ідей світового управління, теорій організацій, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

6. Знання історії управління трудовою діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні об’єктивних, вичерпних знань, професійної свідомості, стратегічного, широкомасштабного мислення сучасного фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Вивчаючи національні складові управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом, А. Лоран встановив, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, хоч і регулюється нормами корпоративної поведінки, однак, в основному

визначається національними традиціями [90, с.75-96].

Український науковець Ю. Палєха [2], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, визначає притаманними українській культурі наступні риси: висока дистанція влади, співвідношення в однакових часинах індивідуалізм-колективізм, усереднене значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації.

«Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що «ахіллесовою п'ятою» української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління» - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [2].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві.

Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах необхідно розрізняти два діаметрально протилежних напрямки - американський і японський.

Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку XX ст. і була спрямована на досягнення успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої «американської мрії». В основі культури Нового Світу - культура «сильної особистості», сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити «природний

відбір» [2]. Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія - «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягнення країною в XXI столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [2]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії «Хонда Моторс» Такео Фудзікава [2] відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються у всіх важливих пунктах. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників *

Японія	**США**	**Україна**
1	2	3
Концепція управління трудовою діяльністю персоналу		
Об’єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об’єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об’єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих(актуальність людського фактора в управлінні виробництвом	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з різною реалізацією
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «продаж» рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий)	Директивний стиль
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника - професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника - професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю		
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове,повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
Кар'єра учасників трудової діяльності		
Кар'єрне зростання повільне,згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке,зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Оплата за результати трудової діяльності персоналу		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Розглянувши характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління персоналом, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Основною складовою туристичної індустрії є готельне господарство. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30 до 50 % витрат у кошторисі туристів. Тому ця сфера є дуже важливим елементом туристичної галузі.

Важливим чинником розвитку туризму є розвиток сучасних готельних мереж, які стають фактором, що створює структуру економіки багатьох як розвинених держав, так і таких, що розвиваються.

У сучасний період першість у рейтингу найбільших готельних мереж у світі зберігає за собою InterContinental. Британська компанія, до складу якої входять готелі HolidayInn, CrownePlaze і InterContinental, може запропонувати 647 161 номер по всьому світі – більше, ніж будь-яка інша мережа. На другому місці в списку грандів – WyndhamHotels, яка включає в себе 612 735 номерів з щорічним приростом номерів 1,3–2,5 %. Hilton займає третю сходинку з 605 938 номерами.

Такими, що розвиваються швидше за інших є Starwood та 7DaysGroupHolding. Темпи зростання їх номерного фонду в останні роки сягають 60–70 % за рік [9].

Сучасні інтеграційні процеси в сфері світової готельної індустрії викликані об’єктивними причинами. Невід’ємною умовою ефективної і рентабельної роботи будь-якого об’єкта готельних послуг є забезпечення його стабільного завантаження.

Орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів та збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон’юнктури ринку готельних послуг, клієнтури, готелів-конкурентів, проведення активної

рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

І, нарешті, нагальна потреба в удосконаленні професіоналізму та підвищенні кваліфікації кадрів готелів, вплив на якість обслуговування яких неприпустимо недооцінювати, припускає наявність власної системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а значить - чергової суттєвої статті витрат. У цілому основні переваги готельних мереж, що забезпечують стрімкий розвиток і успіх мережевих компаній в готельному бізнесі, зводяться до наступних:

- □□економія від масштабу. Створення готельних мереж дає можливість подальшого розвитку таким чином, що собівартість кожної наступної одиниці послуги порівняно з попередньою зменшується. Це є базою для виникнення синергетичного ефекту;

- бренд, який легко впізнається та сприймається споживачами готельних послуг як гарантія якості, дозволяє уникнути високих витрат на розвиток і просування нової мережевої марки, без особливих зусиль залучити і зберегти клієнта;

- стандартизація продукту, уніфікація систем управління та підготовки кадрів збільшує набір додаткових послуг, забезпечує кращу заповнюваність і підвищує ефективність і рентабельність учасників мережі;

- низькі витрати порівняно з незалежними готелями на закуповувані витратні матеріали, інженерне обслуговування, декоратори, рекламу і маркетинг готельних послуг, що обумовлені масштабом закупівель, а отже, економією в ціні, а також розподілом витрат на всі готелі мережі;

- єдина система бронювання. Незважаючи на незаперечні переваги функціонування мережевого готельного бізнесу, незалежні готелі, які, як і раніше, становлять значний сегмент світового ринку готельних послуг, виграють за рахунок використання специфічних особливостей свого місця розташування, можливості вільно привносити елемент унікальності в сервіс, інтер’єр та управління [76, с. 176-177].

Ефективність готельних мереж і наявність значної кількості готелів високого класу, обов'язковими атрибутами яких є високопрофесійний та гостинний персонал, сучасна інфраструктура, системи безпеки тощо, є одним із факторів, що значно впливає на розвиток туристичної індустрії. Сьогодні в Україні надає свої послуги понад 2,5 тис. готелів, з-поміж яких лише 16 п'ятизіркових: «Прем'єр Палац», «Опера», «Хаятт Ріджексі», «Інтерконтиненталь», «Флотель Фараон» у Києві; «Леополіс», «Нобіліс» у Львові; «Палас Дель Мар», «Аркадія Плаза», «Марістелла Клуб», «Отрада» в Одесі; «Донбас-Палас» у Донецьку; «Україна» у Дніпропетровську; «Аквамарин» у Севастополі; «Вілла Єлєна» у Ялті; «Ріксос-Прикарпаття» у Трускавці. З-поміж 79 833 номерів готелів лише близько 5 % відповідають міжнародним стандартам [53]. При цьому вартість готельних послуг часто є вищою за середньоєвропейську, а рівень обслуговування переважно нижчий. Необхідно також врахувати, що завантаження готелів усіх категорій становить приблизно 60%, а в сегменті чотири і п'ять зірок подеколи сягає 72 % [46, с. 65].

Поширюється тенденція індивідуалізації обслуговування клієнта. Персонал запам'ятовує його ім'я, улюблені напої, намагається створити у нього враження, що він є бажаним гостем. На це спрямовані й так звані компліментарні послуги - привітальний коктейль (у Туреччині та Єгипті – чашечка чаю із каркаде, на Балі - склянка жасминового чаю), цукерка або шоколадка на ніч на ліжку (в Австрії - альпійський кекс на столику біля ліжка), зустріч або проводи групи з оркестром, невеличкі сувеніри, фрукти і мінеральна вода тощо. Усе це пов'язано із ще однією тенденцією - «гедонізацією» сервісу. Вона полягає в тому, що персонал намагається зробити перебування гостя в готелі максимально радісним не тільки завдяки люб'язному обслуговуванню, послужливості, «компліментарності» послуги, а й за допомогою організації низки приємних традицій, як, наприклад, «щаслива година» (happy hour), коли гостей пригощають келихом шампанського у холі готелю або фірмовими стравами і напоями за зниженою

наполовину ціною, тощо. У старій Європі існують навіть асоціації тематичних та історичних люкс-готелів, які обмінюються інформацією про своїх клієнтів, створюють єдину систему сервісу і формують індивідуальні запрошення гостей (Швейцарська асоціація історичних готелів). Концепція стилю таких готелів просякнута духом історії, цінної архітектури, унікальністю побуту, сервісу і комфорту. Таким чином, готель стає не тільки місцем для тимчасового перебування, а клубом та сенсом подорожі.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку міжнародного туризму і зміни його організаційних форм є проникнення в туристичний бізнес транспортних, торговельних, банківських, промислових, страхових компаній.

Транспортні компанії надають як окремі види послуг, так і самостійні розроблені тури на основі готельної бази. Такі фірми організовують обслуговування на основі ділових стосунків з готельними і іншими підприємствами на звичайних умовах туроператора. Торговельні фірми стали активно займатися реалізацією туристичних послуг приблизно з початку 70-х років. Це відноситься, в основному, до великих роздрібних концернів і до торговельно-посилочних фірм.

Дисконтні картки, що випускаються банками, на відміну від кредитових і дебетових пластикових, таких, що є платіжним засобом, не призначені для оплати, але дають своїм власникам права на найрізноманітніші знижки. У світі існує декілька глобальних систем дисконтних карток. Лідируюче положення займають «ETN», «IAPA», «COUNTDOWN». Географія дисконтних карток дуже різноманітна, найпопулярніше «ETN-CARD». Для мандрівників ця система є клубом, членство в якому дозволяє зменшувати дорожні витрати. До переваг використання карток «ETN» відносять: знижки для власників від 20 до 50 % вартості в десяти тисячах готелів в 175 країнах світу, у тому числі, в Україні і в країнах СНД. Долматов Г. М. відмічає, що в США в 400 готелях власник картки заплатить 50 % від вартості номера, встановлена система широких

знижок в ресторанах (від 20 до 50 %); знижені (до 1/3) тарифи при оплаті оренди автомобіля; введені знижки при купівлі авіа-, залізничних, автомобільних квитків у розмірі 3-10 % [20, с. 321].

Турист може безкоштовно отримати картки «ETN–Telecard» і «Sprint Fonecard», які дозволяють вести телефонні переговори по пільгових тарифах. Часто цю процедуру бере на себе сама дисконтна система. Окрім поширення дисконтних карток, банки реалізують дорожні чеки. Система дорожніх чеків схожа з системою акредитивів, але, на відміну від останніх, можна не лише обмінювати в банку на гроші, але ними можна розплачуватися в магазинах, які їх приймають. Дорожні чеки дозволяють убезпечити гроші від крадіжки, оскільки платіжний документ стає дійсним тільки після звірення підпису власника з підписом на корінці книжки. На відміну від пластикових карток, для придбання чека не обов'язково мати рахунок в банку.

На світовому ринку порівняно нещодавно з'явився новий вид розміщення таймшер. Існують різні схеми таймшера. В одному випадку власник має право користуватися апартаментами протягом одного тижня раз на два роки, в іншому - протягом цілого місяця щороку. Але найбільш поширений варіант, коли власник таймшера може зупинитися в апартаментах тільки протягом одного конкретного тижня на рік і не може змінювати дату. Такі фіксовані тижні підходять тільки тим, у кого відпустка щороку в один і той же час.

Існує ще так званий «плаваючий» таймшер, коли власник може у різні роки планувати відпустку у різний час. Необхідно лише заздалегідь узгодити дату приїзду з керуючою компанією. Під час відсутності власника апартаменти здаються в оренду.

Індустрія таймшера неухильно розвивається з сімдесятих років. Із зростанням популярності таймшера мінялася і сама індустрія. Якщо в роки формування вона притягала, в основному, дрібних підприємців, то зараз нею займаються такі корпорації як «Hilton», «Marriot», «Disney», «Sheraton». Сьогодні таймшер є однією з галузей індустрії відпочинку, що найшвидше

розвиваються. Він вважається найсучаснішою технологією в області між туризмом і нерухомістю [45,с. 228].

Отже, проведені дослідження свідчать про наявність значної кількості проблем у сфері управління персоналом туристичної індустрії і, одночасно, наявність значної кількості резервів та шляхів удосконалення існуючої системи управління персоналом у підприємствах сфери туризму.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у свої діяльності мають низку проблем, пов’язаних з управлінням персоналом:

- досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили, якщо проводиться регулююча діяльність (наприклад, кухарі);

- незручний графік роботи, відповідно зростає ймовірність сімейних проблем;

- переважають жінки та етнічні меншини в країнах з низьким рівнем захисту працівників, відповідно більш високооплачувані посади, кваліфіковані та привабливі робочі місця заповнені чоловіками, що вказує на нерозвиненість політики рівних можливостей у секторі;

- використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливлює планування кар’єри;

- надмірна залежність від неформальних методів вербування

персоналу;

- відсутність свідоцтв використання добропорядної практики управління персоналом (HRM практики);

- практично відсутні профспілки;

- високий рівень плинності робочої сили;

- труднощі в наборі й утриманні співробітників

В Україні протягом останніх років триває тенденція скорочення кількості суб'єктів туристичної діяльності як серед юридичних осіб, так і серед фізичних осіб-підприємців. Причому кількість зменшилася більш як на третину.

Про зниження інтересу до туристичної галузі, як сфери бізнесу свідчить стрімке зниження зайнятих у цій сфері фахівців, що мають вищу та середню спеціальну освіту в галузі туризму. На туристичних підприємствах «юридичні особи» їхня кількість скоротилась у порівнянні із 2013 роком на 4 179 осіб,

При визначенні особливостей ефективності менеджменту персоналу на туристичних підприємствах необхідно брати до уваги, що вони визначаються ринковими, політичними, економічними, соціальними передумовами.

Основною складовою туристичної індустрії є готельне господарство. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30 до 50 % витрат у кошторисі туристів. Тому ця сфера є дуже важливим елементом туристичної галузі.

Існує набір служб, обов'язкових для будь-якого готелю:

- служба управління номерним фондом;
- адміністративна служба;
- служба організації харчування;
- комерційна служба;
- інженерні (технічні) служби;
- допоміжні та додаткові служби.

Кількість персоналу готелю залежить від статусу. Відповідно до

рекомендацій Всесвітньої організації туризму в тризірковому готелі має працювати мінімум 8 людей, в п’ятизірковому - 20, в готелі 4 зірки від 12 професіоналів. Мінімальний штат готелю повинен становити 4 людини.

Важливим чинником розвитку туризму є розвиток сучасних готельних мереж, які стають фактором, що створює структуру економіки багатьох як розвинених держав, так і таких, що розвиваються.

У сучасний період першість у рейтингу найбільших готельних мереж у світі зберігає за собою InterContinental. Британська компанія, до складу якої входять готелі HolidayInn, CrownePlaze і InterContinental, може запропонувати 647 161 номер по всьому світі - більше, ніж будь-яка інша мережа. На другому місці в списку грандів - WyndhamHotels, яка включає в себе 612 735 номерів з щорічним приростом номерів 1,3 - 2,5 %. Hilton займає третю сходинку з 605 938 номерами.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку міжнародного туризму і зміни його організаційних форм є проникнення в туристичний бізнес транспортних, торговельних, банківських, промислових, страхових компаній.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз системи управління туристичного підприємства

Підприємство «Тернопіль-готель» виникло з об'єднання готельного господарства, яке на підставі рішення Тернопільської обласної адміністрації від 25.02.92 року за № 292 було перетворено в орендну фірму готельного господарства м. Тернополя. Відкрите акціонерне товариство «Тернопіль – готель» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна м. Тернополя від 25.07.1997 року шляхом перетворення Орендної фірми готельного господарства «Тернопіль» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Порядку перетворення у процесі приватизаці· державних, орендних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства, затвердженого Постановою КМУ від 11.09.96 року № 1099.

Публічне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», а також інших нормативно-правових актів України.

Публічне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» є новим найменуванням Відкритого акціонерного товариства «Тернопіль-готель» відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

Основною метою (цілями) діяльності Товариства є отримання прибутку; створення високо конкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; формування ефективної команди

та надійного місця роботи для працівників Товариства; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та максимізації ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості.

Предметом діяльності Товариства є:

- надання готельно-ресторанних послуг;

- туристично-екскурсійне обслуговування населення;

- внутрішні та міжнародні перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;

- здійснення оптової, роздрібної, комісійної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, організація громадського харчування;

- здійснення експортно-імпортних операцій, надання посередницьких, консультаційних, інформаційних, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам;

- виготовлення і реалізація товарів народного споживання і продукції виробничого призначення;

- проектно-вишукувальні роботи, будівництво, ремонт, проектування та експлуатація виробничих і побутових об'єктів;

- здавання в оренду власного нерухомого та рухомого майна;

- оренда автомобілів;

- рекламні послуги, маркетинг;

- надання всіх видів транспортних-експедиційних послуг;

- надання авторемонтних послуг, організація платних автостоянок;

- випуск власних цінних паперів, всі види операцій з цінними паперами, які не заборонені чинним законодавством;

- підбір та забезпечення персоналом;

- інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

Статутний капітал Товариства становить 1460727,00 (один мільйон чотириста шістдесят тисяч сімсот двадцять сім) гривень. Статутний капітал

Товариства утворюється з вартості вкладів акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій. На дату заснування Товариства кількість акцій, що купувалися засновниками, та їх частка у статутному фонді складала 5842908 шт., тобто 100 відсотків.

Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють:

1) Загальні збори Товариства (Загальні збори).

2) Наглядова рада Товариства (Наглядова рада).

3). Правління Товариства (Правління).

4). Ревізійна комісія Товариства (Ревізійна комісія).

Зміни у складі органів Товариства та їх компетенції затверджуються Загальними зборами шляхом внесення відповідних змін до Статуту Товариства.

Посадовими особами органів Товариства визнаються Голова та члени Наглядової ради, Голова та члени Правління, Голова та члени Ревізійної комісії.

Загальні збори є вищим органом Товариства. Товариство зобов'язане щороку скликати Загальні збори (річні Загальні збори). Річні Загальні збори Товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року на підставі рішення Наглядової ради.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах своєї компетенції, визначеної Статутом та законом, контролює та регулює діяльність Правління. До компетенції Наглядової ради Товариства належить вирішення питань, передбачених законом, цим Статутом, а також переданих на вирішення Наглядової ради Загальними зборами.

Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, є Правління (колегіальний виконавчий орган). Кількісний склад Правління становить п'ять осіб, в тому числі Голова Правління. Правління підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Голова Правління обирається Наглядовою радою на строк три роки. Голова Правління організовує роботу Правління, скликає засідання Правління та забезпечує ведення протоколів засідань Правління.

Організаційна структура управління ПАТ «Тернопіль-готель» є досить простою і є класичним прикладом лінійно-функціонального типу (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Тернопіль-готель» (складено автором самостійно)

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізійну комісію. Кількісний склад Ревізійної комісії становить три члени, у т.ч. Голова Ревізійної комісії. Голова та члени Ревізійної комісії обираються Загальними зборами виключно шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають цивільну дієздатність та/або з числа юридичних осіб-акціонерів, на термін три роки. Якщо даний термін минає, повноваження Голови та членів Ревізійної комісії продовжуються до дня проведення найближчих Загальних

зборів акціонерів.

Товариство складається з таких підрозділів: готель «Тернопіль» (м. Тернопіль, вул.Замкова, 14), ресторан «Тернопіль» (м. Тернопіль, вул. Замкова, 14), ресторан «Панорама» м. Тернопіль, вул. Замкова, 14), готель «Галичина» (м. Тернопіль, вул. Чумацька, 1 а).

Схематично структуру бізнесу ПАТ «Тернопіль-готель» наведено на рис. 2.2.

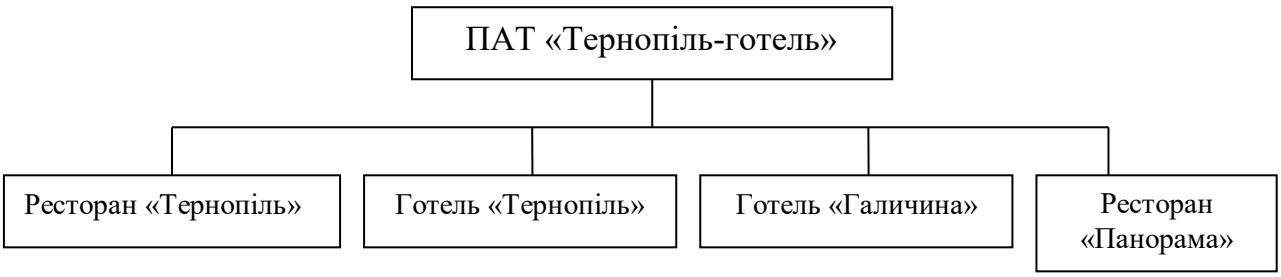

Рис. 2..2. Загальна структура бізнесу ПАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: сформовано автором на основі [56]

За звітний період було завершено реконструкцію будинку апарт-готель в місті Трускавець, а також капітально відремонтовано та запущено в дію торговий центр «Хоум Експрес» з необхідною інфраструктурою в готельному комплексі «Галичина». Завершено реконструкція ресторану «Тернопіль» на першому поверсі.

Протягом останніх років відбувається поступове зростання економіки та вихід України з економічної кризи. Зрозуміло, що відновлення економіки, фінансова стабільність позитивно вплинули на результати роботи готелів. Рівень ділової активності в країні почав підніматися. Як наслідок, збільшення замовлень на проведення семінарів, конференцій та презентацій. Комерційні та державні структури хоч і обмежили ліміт витрат на відрядження, проте збільшили термін перебування в готелях. Наприклад, проживання відвідувачів, які перебувають у відрядженні, в готелях товариства зросло майже на 20 %, кількість туристів збільшилася на 35 %, транзиту - на 11 %. У 2016 році загальна завантаженість готелю «Тернопіль» склала 43 %, що

порівняно з 2015 роком більше на 2 %. Загальна завантаженість номерного фонду в готельному комплексі «Галичина» в 2016 році склала 43 %, що на 2 % більше ніж в 2015 році.

На рис. 2.3 наведено динаміку кількості відвідувачів готелів ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2013-2016 років.

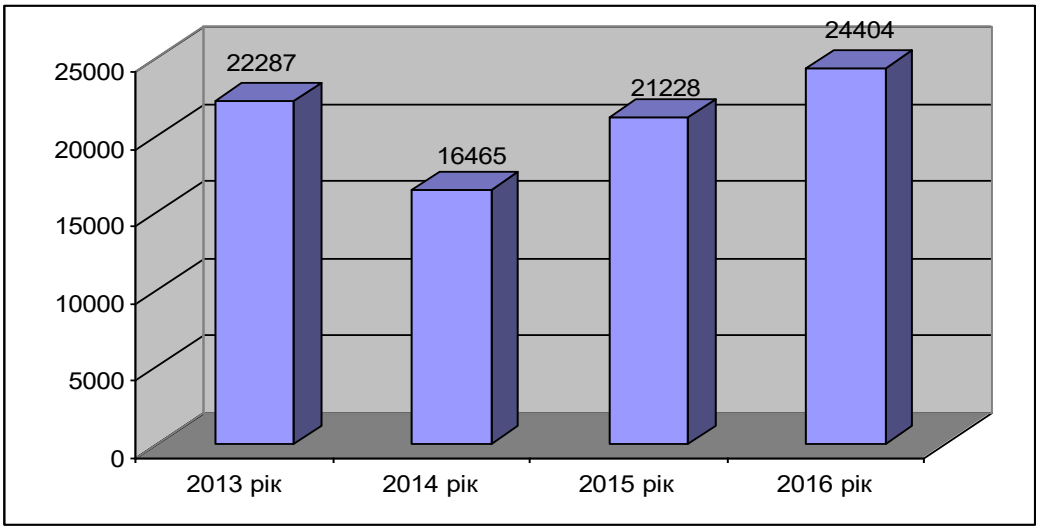

Рис. 2.3. Динаміка кількості відвідувачів готелів ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2013-2016 років (розраховано автором самостійно)

Аналіз даних рис. 2.3 показує, що найгіршим серед останніх років був 2014 – протягом року клієнтами готелю були 16 465 осіб. А завантаженість готелю склала 33 %, що на 10 % менше, ніж у 2013 році.

Однак уже в 2015 році ситуація почала змінюватися у кращу сторону - . кількість відвідувачів та завантаженість готелю суттєво збільшилися. А 2016 рік виявився взагалі найкращим за період 2008-2016 років - середня завантаженість готелів ПАТ «Тернопіль-готель» склала 44 %, а кількість відвідувачів склала 24 404 особи. Це пояснюється покращенням економічної ситуації в країні, збільшенням рівня доходів громадян, збільшенням туристичного потоку до міста Тернополя. А на рис. 2.4 наведено динаміку завантаженості готелів ПАТ «Тернопіль-готель» протягом останніх років.

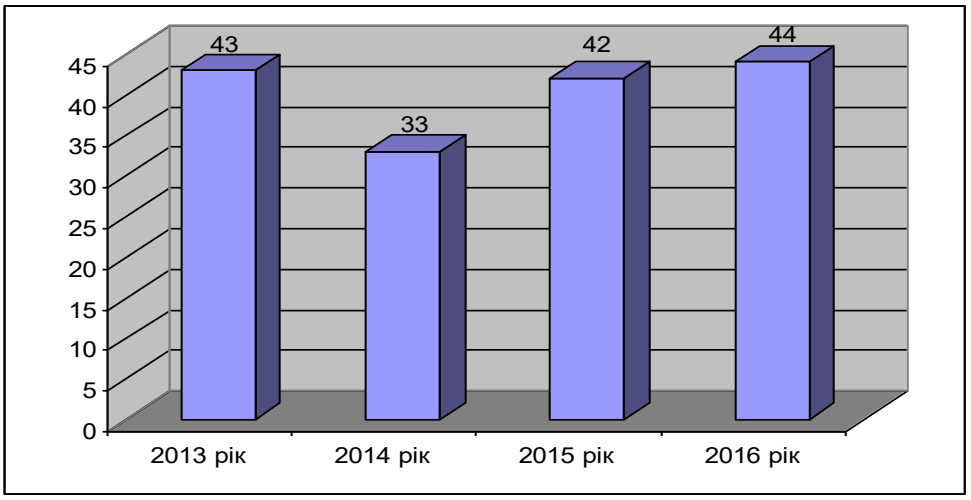

Рис. 2.4. Динаміка завантаженості готелів ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2013-2016 років
(розраховано автором самостійно)

У таблиці 2.1 наведено інформацію про структуру відвідувачів готелю «Тернопіль» за метою відвідування.

Таблиця 2.1

Динаміка структури відвідувачів готелів ПАТ «Тернопіль-готель» за метою відвідування *

Мета відвідування	**2015 рік**		**2016 рік**	
	кількість, осіб	**% у загальній структурі**	**кількість, осіб**	**% у загальній структурі**
Відрядження	12 099	57	14 398	59
Транзит	5 519	26	4 880	20
Туризм	3 610	17	5 126	21

Джерело: розраховано автором самостійно

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що у 2016 році порівняно з 2015 роком люди, які приїжджають у відрядження до нашого міста, залишаються основними клієнтами. Порівняно з. 2015 роком збільшилася кількість туристів, однак суттєво зменшилася кількість транзитних відвідувачів.

До нашого міста приїжджає все більша кількість гостей як з України, так і з-за кордону. У таблиці 2.2 наведено географічну структуру відвідувачів готелю у 2015 та 2016 роках.

Таблиця 2.2

Динаміка географічної структури відвідувачів готелів

ПАТ «Тернопіль-готель» *

Показник	**2015 рік**		**2016 рік**	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
Гість з України	16 345	77	18 303	75
Іноземний гість	4 883	23	6 101	25

Джерело: розраховано автором самостійно

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що частка іноземних гостей готелів ПАИ «Тернопіль-готель» у загальній структурі клієнтів у 2016 році збільшилася на 2 % і сягнула 25 %.

Кількість іноземних відвідувачів, які зупиняються у Тернополі протягом останніх років, також постійно зростає. Якщо проаналізувати структуру іноземних відвідувачів, то протягом останніх років лідерами серед інших країн є відвідувачі з Польщі. Їх кількість протягом останніх років зросла з 40 % до 52 %. Значна кількість гостей зупиняється з Німеччини, Великобританії, Німеччини, США та Канади. Особливістю 2016 року є те, що суттєво збільшилася кількість гостей з Бразилії, Аргентини (де проживає значна кількість української діаспори) та Туреччини (що пояснюється бізнесовими інтересами. Але при цьому протягом останніх років суттєво зменшилася частка гостей з Російської Федерації – з 9 % у 2013 році до менше 1 % у 2016 році (рис. 2.5).

Цікавим є факт, що у 2016 році у готелі «Тернопіль» зупинялися іноземні гості з 70 країн. Для порівняння - у 2015 році готель відвідали гості з 66 країн. Така значна кількість країн виникла внаслідок того, що у Тернополі навчаються студенти з понад 60 країн світу. Переважно це країни Африки, Близького Сходу та Південної Азії, з яких часто приїжджають офіційні делегації чи друзі та родичі студентів.

Більшість іноземних гостей у 2016 році (55 %), які зупинилися у готелях ПАТ «Тернопіль-готель», метою відвідування зазначили діловий туризм.

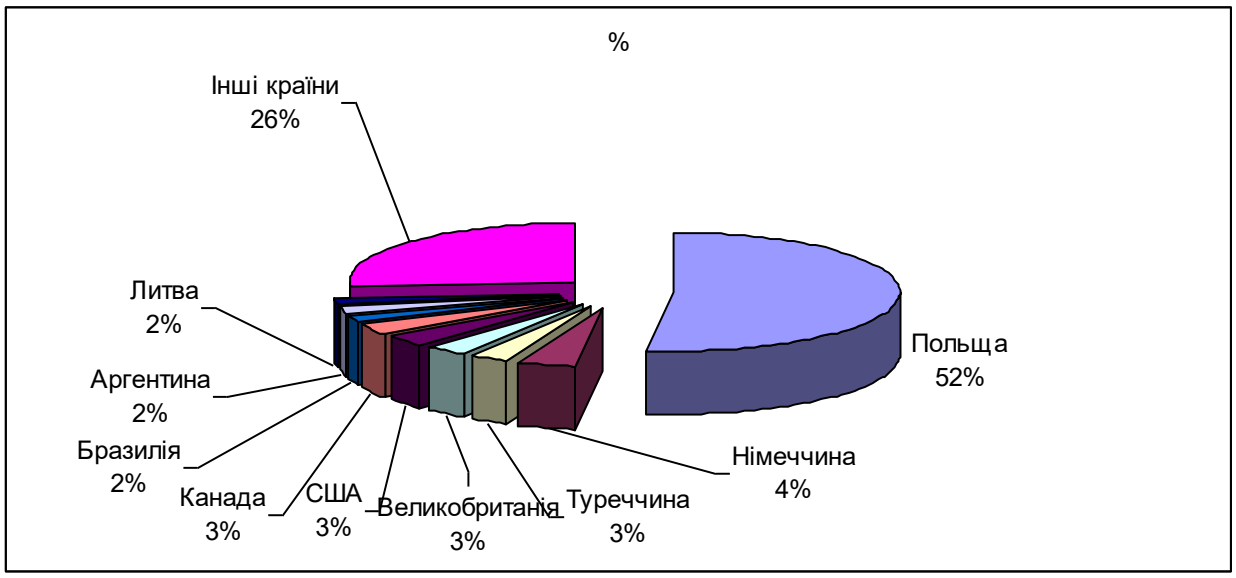

Рис. 2.5. Структура відвідувачів готелів ПАТ «Тернопіль-готель» у 2016 році за країнами (розраховано автором самостійно)

У 2014 році готель «Тернопіль» відвідали гості зі всіх областей України. Лідером за регіонами є м. Київ 28 % та Київська область – 10 %. Значна кількість гостей побувала у готелях з Львівської, Тернопільської, Дніпропетровської та Волинської областей (рис. 2.6).

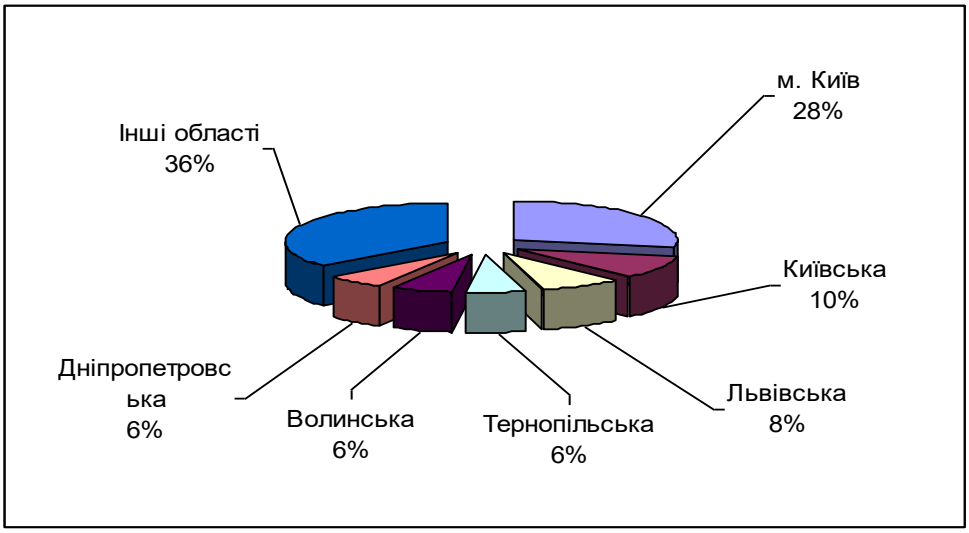

Рис. 2.6. Структура відвідувачів готелів ПАТ «Тернопіль-готель» у 2016 році за областями України (розраховано автором самостійно)

Середня реалізаційна вартість одного ліжко-місця у 2016 році становила 360 грн.

Активізація діяльності у 2016 році сприяла тому, що фінансові результати були значно кращими, ніж у попередні роки. Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» у 2014-2016 роках

Показник	**2014 рік**	**2015 рік**	**2016 рік**	**Відхилення: 2016 рік до 2015 року**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 689	11 535	12 676	1 141
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 858	7 640	7 811	171
Валовий прибуток	1 831	3 895	4 865	970
Чистий прибуток (збиток)	- 1 649	508	1069	561

Джерело: розраховано автором самостійно на основі [56]

Дохід за 2014 рік склав 8689 тис. грн., що менше ніж в 2013 році на 1,1 млн. грн. Причиною недоотримання доходу стала фінансова та економічна і падіння ділової активності в країні, відомі всім події в Криму та Донбасі. В звітному періоді відбувались масові ануляції замовлень на послуги готелів та ресторанів.

Також значними були витрати з реалізації інвестиційного проекту по реконструкції будинку в м. Трускавець під апарт-готель, який завершено у 2015 році. Майже 4,0 млн. грн. пішли на повернення та обслуговування кредиту, 2,5 млн. грн. на оплату будівельних робіт та придбання матеріалів.

Крім цього, зробив своє ріст цін на енергоносії (газ, електроенергія, опалення). При майже стабільних об’ємах споживання загальна сума виплат за енергоносії постійно збільшується. В 2014 році це склало 1,026 млн. грн. без ПДВ (мається на увазі електроенергія, газ опалення). Особливо актуальною вартість енергоносіїв стала в 2016 році при кардинальному

зростанні ціни на газ (11,2 тис. грн. за 1 тис. кубів). Необхідно відзначити, що 2014 рік був єдиним збитковим роком, починаючи з 2003 року.

У 2015 році ситуація покращилася. Ділова активність зросла, що спричинило зростання доходів товариства майже на третину. Але при цьому необхідно відзначити, що приблизно на 10 % зросли ціни на послуги товариства. 2015 рік товариство завершило з прибутком понад 0,5 млн. грн..

У 2016 році ситуація стала ще кращою. Підприємству вдалося оптимізувати власні витрати, тому собівартість наданих послуг зросла лише на 3 % (при цьому ціни за послуги зросли приблизно на 5 %). У кінцевому випадку це призвело до зростання чистого прибутку товариства у більше ніж два рази – до майже 1,07 млн. грн.

Звісно результати могли бути кращі, якби не дестабілізація фінансово-економічної та політичної ситуації в країні. Це створює додаткові ризики для товариства. Зрозуміло, що введення додаткових податків, нестабільність грошової одиниці, ріст вартості енергоносіїв, матеріальних ресурсів не діє можливості нормально планувати бізнес-проекти та бути впевненими в їх реалізації.

На сьогодні в рази збільшились видатки по енергоносіях, введений новий податок на нерухомість (240 тис. грн. в рік), зросла вартість оренди землі. Тому лишаються важливими питання економії ресурсів, особливо енергоносіїв, посилення контролю за видатками та спрямування основних зусиль на формування бренду готелів, підвищення рівня сервісу , робота з персоналом.

Найбільш ефективно в звітному періоді використовувались можливості готелю «Тернопіль». Загальний дохід за рік склав 7 605 тис. грн.: з них 6 008 тис. грн. - дохід від проживання (79 %); 1 597 тис. грн. - надходження від довго- та короткострокової оренди, а також від надання інших послуг (21 %).

Загальний дохід в готельному комплексі «Галичина» - 5 071 тис. грн. З них: 4 209 тис. грн. - дохід від проживання (83 %); 862 тис. грн. - надходження від оренди, а також від надання інших послуг (17 %).

Необхідно зазначити, що у готелі «Тернопіль» частка надходжень за оренду приміщень протягом останніх років суттєво зросла, а в готелі «Галичина» - навпаки - суттєво зменшилася. Пов’язано це з припиненням діяльності супермаркету «Фуршет», однак у кінці 2015 року на місці супермаркету було відкрито меблевий центр.

У 2014 році придбано та введено в експлуатацію необоротних активів та суму 120666,3 грн. – пральні машини професійні – 17358 грн., меблі – 23110 грн., оргтехніка – 21409 грн., оновлено систему відео нагляду – 6817 грн. удосконалено систему підігріву гарячої води – 23865 грн. (теплообмінник), телевізори – 16227 грн., лічильник газовий – 9950 грн., інші необоротні активи – 1930 грн.

У 2015 році придбано та введено в експлуатацію необоротних активів на суму 1949 тис. грн. – введення в експлуатацію ТЦ «Меблі» – 1537 тис. грн., система підігріву води в готелі «Тернопіль» – 14865 грн., телевізори – 79981 грн., розширено систему відеонагляду – 16293 грн., оргтехніка – 53777 грн. Також придбано малоцінних необоротних активів на суму 151 тис. грн. Вибуття малоцінних предметів за 2015 рік склав 113 тис. грн. За рік вибуло основних засобів за первісною вартістю 190 тис. грн., а за залишковою – 6 тис. грн.

У 2016 році придбано нерухомості на суму 927 тис. грн., меблів на суму 634 тис. грн., транспортних засобів на суму 342 тис. грн., списано в зв'язку з непридатністю подальшої експлуатації основних засобів на суму 309 тис. грн.

Під час аналізу фінансового стану Товариства нами проведено розрахунок наступних коефіцієнтів: абсолютної ліквідності, загальної ліквідності, фінансової стійкості та покриття зобов’язань власним капіталом (табл. 2.4).

Наведені дані в таблиці 2.5 свідчать про те, що фінансовий стан Товариства на 31.12.2014 року є задовільним.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2015-2016 років (розраховано автором самостійно)

Показник	**Нормативне значення**	**2015 рік**	**2016 рік**	**Відхилення 2016 рік до 2015 року**
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 – 0,5	0,24	0,31	+ 0,07
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0 – 2,0	1,35	1,41	+ 0,06
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25 – 0,5	0,42	0,50	+ 0,08
4. Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	0,5 – 1,0	2,42	1,02	- 1,40

Такий фінансовий стан свідчить про здатність Товариства продовжувати свою діяльність в майбутньому на безперервній основі. Однак, необхідно зазначити, що ще не по всіх показниках фінансового стану товариство має оптимальні значення.

Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду становить 23640 тис. грн., в т.ч. будинки, споруди та передавальні пристрої 16411 тис. грн., транспорті засоби 662 тис. грн. Знос основних засобів на кінець звітного періоду становить 11527 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець року становить 48,7%.

Первісна вартість основних засобів на початок звітного періоду становить 22001 тис. грн. Ступінь використання основних засобів становить 100%. Застосовується рівномірний метод нарахування амортизації основних засобів від початкової вартості основних засобів. Всі необоротні активи утримуються в належному стані, своєчасно проводяться ремонти для подальшого використання їх в процесі виробництва.

Основні засоби знаходяться за адресою: м. Тернопіль, вул. Замкова 14, та вул. Чумацька 1а. Орендованих основних засобів немає.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що оцінка стану основних засобів, показників фінансово-господарської діяльності. А також загальної

політичної та економічної ситуації в країні та регіоні свідчать про наявність резервів в збільшенні дохідності готелів та ресторанів товариства.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства та його конкурентного середовища

Туристичний ринок вважається досить гнучким і таким, що швидко відновлюється після дії несприятливих чинників. Але незважаючи на це, він гостро реагує на будь-які зміни у суспільстві та на зовнішні чинники, які мають безпосередній вплив на нього. Саме ці зміни значною мірою визначають кон'юнктуру туристичного ринку - стан попиту і пропозиції на туристичний продукт на даній території за визначений проміжок часу. Відомо, що кон'юнктура туристичного ринку досить мінлива і залежить, зокрема, від політичних, економічних, соціальних та інших процесів.

У найближче десятиліття туризм залишиться одним з найбільших джерел створення нових робочих місць у ряді регіонів світу. За прогнозами експертів, протягом наступних п'яти років рівень щорічного зростання цієї галузі становитиме 5 %, що дасть можливість створити 2 млн. нових робочих місць. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (ВТО), питома вага туризму у створенні валового національного продукту (ВНП) країн світу в 2016 р. сягнула 12 %. Крім того, результати проведених досліджень ВТО передбачають, що туристичний рух до 2020 року зросте до 1,6 млрд. туристів за рік, які витрачатимуть 2 трлн дол. США, тобто 5 млрд. на день. Разом із телекомунікаційною індустрією, інформаційними технологіями туризм забезпечуватиме економічне зростання у XXI ст.

Ця галузь розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати найбільш важливим сектором підприємницької діяльності [52].

У 2017 році кількість туристів у світі зросла на 7 % і досягла 1,32 млрд. осіб. Це максимальний результат за останні сім років. Найбільше зростання (+8 %) спостерігається в європейських країнах та Африці. Всього до Європи

в 2017 році приїхало близько 671 млн. осіб, при цьому Африку відвідали рекордні для цього регіону 62 млн. туристів. У 2017 році туристичний потік в Азіатсько-Тихоокеанський регіон зріс на 6 %, становивши 324 млн. осіб, на Близький Схід - на 5 % (58 млн.), в Північну і Південну Америку - на 3 % (207 млн. туристів) [80].

В Україні, тим часом, статистика відзначає неоднозначну тенденцію щодо балансу в'їзних та виїзних туристичних потоків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Туристичні потоки за даними Державної служби статистики України впродовж 2002-2016 років

Рік	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон - усього	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну - усього	Кількість туристів, обслуго-ваних суб'єктами тур. діяльності України – усього	Із загальної кількості туристів		
				іно-земні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2012	21432836	23012823	3033647	269969	1956483	807195
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615
2014	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746
2015	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027
2016	24668233	13333096	2549606	35071	2060974	453561

Джерело: [55]

Стабільно значне зростання кількості громадян України, які виїжджали за кордон у посткризовий період (до 15 %) на фоні збільшення (однак не такого значного - 1-2%) кількості іноземних громадян, які відвідали Україну (при цьому 2012 рік. не може бути показовим в силу проведення ЄВРО та інерційного ефекту після нього) викликає стриманий оптимізм, в той час як помітна тенденція до зменшення організованих туристичних потоків 2008-2011 років не могла не турбувати професійних операторів ринку. Зростання туристичних потоків останніх двох років скомпенсоване суттєвим падінням 2014 року (особливо щодо в'їзного туризму) через російську інтервенцію до Криму, політичну кризу в Україні 2013-2014 років та військові дії на сході України. В той же час, спостерігається переорієнтація інтересів туристів на екскурсійний сектор. Потік екскурсантів вперше з 2010 року подолав позначку в 1 млн. осіб.

Але за даними Державної служби статистики України кількість туристів, які відвідали Україну у 2014 – 2015 років зменшилася на 90%. За даними Державної служби статистики , у 2015 році Україну відвідали 15 159 іноземних туристів, в 2014 - 17 070 осіб. Для порівняння, у 2013 році в Україну приїхали понад 232 тисячі іноземних гостей.

2016 рік виявився значно кращим за попередній рік – кількість туристів, обслужених субєками туристичної галузі України зросла на 26 %, у 2,3 рази збільшилася кількість іноземних туристів, на 27 % зросла кількість внутрішніх туристів. Але до показників найкращого 2007 року ще дуже і дуже далеко.

Україна має вагомі об'єктивні передумови, щоб увійти до найрозвиненіших у туристичному відношенні країн світу, та приваблювати більше іноземних туристів. Адже якщо говорити про наявність туристичних ресурсів як одну з основних передумов для розвитку туризму, то Україна має всі шанси для інтенсивного розвитку туризму. Зручне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф, унікальне

поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історичної спадщини, розгалуження санаторно-курортної бази – всі ці фактори зумовлюють конкурентні переваги України в пропозиції туристичного продукту.

У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6 % від загального ВВП країни. В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи (для порівняння: Польща - 21,1 млрд., Угорщина - 13 млрд., Чехія - 15 млрд.) [22]

Україна зайняла 88-е місце за привабливістю для туристів за версією експертів Всесвітнього економічного форуму в Давосі.

В інших позиціях ми виявилися не набагато нижче: так, за рейтингом міжнародної відкритості Україна отримала лише 78 місце. Ще більш низьке, 98 місце країна зайняла в питанні екології, 79 - в авіаційній інфраструктурі, 81 - в портовій і наземної, 71 - в туристичному сервісі. Культурні ресурси країни в Давосі оцінили в 2,14 бала і 51 місце.

Вкрай низьке місце також ми зайняли в питанні інвестицій в туристичний бізнес в Україні - 124 місце [79].

Перспективи розвитку та створення туристичної сфери України є надзвичайно великими, адже практично кожна область має свої особливості, які зможуть стати візитною карткою країни в завоюванні іноземних туристів. Але багато проблем та негативних факторів стоять на заваді розвитку туристичної галузі в Україні (табл. 2.6).

Сфера готельного бізнесу в Україні характеризується динамічним розвитком та стає важливим чинником культурного та економічного прогресу країни. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються позитивною динамікою, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Основними завданнями в сфері готельного бізнесу, згідно міжнародних стандартів, повинно стати створення конкурентних переваг і підвищення

конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням специфіки ринку готельних послуг.

Таблиця 2.6

Фактори, які впливають на розвиток туризму та туристичний ринок України *

Позитивні фактори	**Негативні фактори**
Велика кількість туристичних ресурсів	Неефективне та нераціональне використання природних туристичних ресурсів.
Зміцнення позицій України на світовому туристичному ринку	Відсутність чіткої стратегії розвитку індустрії туризму та чіткого його регулювання.
Сприяння розвитку індустрії пріоритетної туристичної діяльності.	Низька якість соціальної складової туризму в структурі зайнятості
Представлення України на міжнародному рівні як демократичної європейської країни.	Недостатньо розвинена інфраструктура, система транспортного обслуговування стають на заваді швидкому піднесенню туристичної слави країни.
Наявність кваліфікованої робочої сили.	Відсутність комплексної стратегії розвитку туризму.
Наявність великої кількості туристичних атракцій для інвестування.	Неефективний менеджмент та преференціювання територій.
Розвиток комунікацій	Недостатня представленість країни в міжнародних туристичних заходах.
Позитивна екологічна ситуація більшої частини країни, що може в майбутньому стати поштовхом до розвитку зеленого туризму.	Пошкодження, занедбання чи навіть знищення туристичних об’єктів та культурної спадщини України.
Сучасні технології обслуговування.	Недостатнє фінансування об’єктів культурної спадщини.
Міжрегіональна співпраця та представлення бренду Україна	Значна « онізація» туристичного ринку.
Наявність транскордонного співробітництва	Недостатні інвестиційні впливання, як іноземних так і внутрішніх інвесторів.
Велика історична, культурна та архітектурна спадщина України, що можна використовувати для розвитку туристичної галузі країни.	Високі податкові ставки

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Але незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем:

1. Недостатня кількість готелів внаслідок значних бар’єрів входження на ринок готельних послуг України. Все це перешкоджає розвитку

готельного господарства, входженню на вітчизняний ринок відомих готельних операторів та створенню національних готельних мереж, які можуть забезпечити належний рівень послуг вимогливим туристам з усього світу.

2. Невідповідність цін рівню якості готельних послуг. що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери (відсутній державний орган з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю) та низьким рівнем диференціації готельних послуг (слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів, пансіонатів тощо).

3. Низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг. Український готельний ринок характеризується незадоволеним попитом та обмеженою пропозицією як зі сторони іноземних готельних мереж, так і зі сторони українських готельєрів.

4. Відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення економічного.

5. Недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства.

6. Обмеженість практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення.

7. Проблема завантаженості та якісного утримання готелів та інших закладів розміщення [77, с. 185-186].

Основна проблема, яка з’явилася після Євро-2012, - недостатній потік туристів та низький рівень завантаженості готелів та інших закладів розміщення. Кількість закладів розміщення, яка вводилася в експлуатацію до Євро-2012, є значно більшою, ніж потребує український туристичний ринок на даному етапі розвитку [11, с. 66]

У готельному бізнесі України нині є чимало проблем: нерозвиненість готельних мереж, нестача готелів середньої цінової категорії, брак кваліфікованих фахівців, недоліки законодавства тощо. Однак це поступово долається, компанії розвиваються, переймають досвід у західних партнерів, які, в свою чергу, приходять на український ринок, а рівень надання послуг зростає.

Важливим елементом будь-якої подорожі є розміщення відвідувачів. Засоби розміщування займають особливе місце у сфері туризму. Обсяги туристичних потоків, і таким чином, грошових надходжень залежать перш за все від обсягу цієї сфери діяльності та якості наданих послуг. Динаміка основних показників колективних засобів розміщування України наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників готельного ринку України

Роки	**Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, од.**	**Кількість місць у готелях та аналогічних засобах розміщування, тис.**	**Кількість розміщених у готелях та аналогічних засобах розміщування, тис. осіб**
2011	3162	154,2	4656,8
2012	3144	162,8	4983,9
2013	3583	179,1	5467,9
2014	2644	135,5	3814,2
2015	2478	132,5	4297,2
2016	2534	135,9	5037,1

Джерело: [54]

Глибокий економічний спад та геополітичний конфлікт з Росією негативно вплинули на готельну індустрію в 2014-2015 роках. Проте сьогодні ми вже можемо говорити, що готельний ринок одужує. Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що у 2016 році порівняно з 2015 роком кількість готелів та аналогічних засобів розміщення зросла на 56 од. (+ 2,2 %), кількість місць у них зросла на 3,4 тис. од (2,5 %), а кількість розміщених гостей при цьому зросла на 739,9 тис. ос. (+ 17,2 %).

Основним трендом в сегменті стали зростання середніх цін на

проживання та поліпшення показників дохідності готелів. Окрім того, пісенний конкурс Євробачення 2017 суттєво підтримав KPI готелів, що продемонстрували найкращі результати з 2013 року.

Однак навіть такі темпи зростання кількості готелів та номерного фонду ще далекі від світових стандартів. Навіть Київ, де рівень забезпеченості готельними номерами складає 3,5 місць на одну тисячу жителів, далекий від європейських стандартів. Від провідних країн світу ми відстаємо у кілька разів (рис. 2.7).

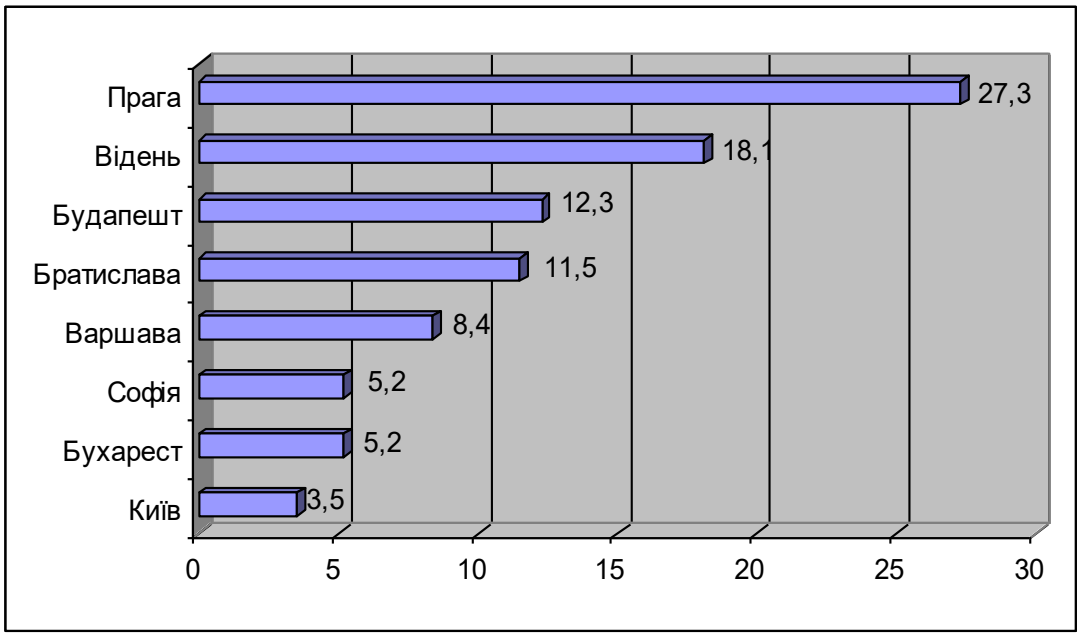

Рис. 2.7. Насиченість готельного ринку столиць Європи у 2016 році (кількість номерів на 1000 жителів)

Джерело: [22]

Одним важливим позитивним індикатором для ринку став пік заповнюваності готелів на рівні 50% у першому півріччі 2017 року. Такий показник є вищим за середню заповнюваність в аналогічний період 2016 року, а також найвищим показником зайнятості номерного фонду з 2013 року.

Незважаючи на нижчий рівень заповнюваності Києва в порівнянні з багатьма європейськими містами, середня ціна номера в готелях Києва була приблизно на рівні Праги, Варшави та Будапешта (рис. 2.8).

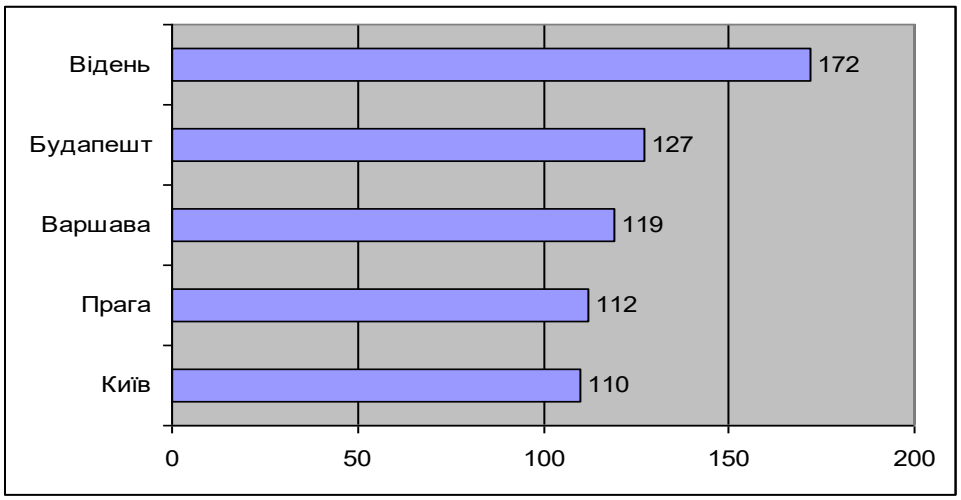

Рис. 2.8. Середня ціна готельного номеру у деяких європейських столицях у 1-му півріччі 2017 року, дол.. США

Джерело: [66]

На сучасному етапі розвитку готельного господарства виникає необхідність в постійному формуванні конкурентних переваг. Відзначимо, що в умовах ринку врахувати всіх конкурентів окремо взятого готельного підприємства досить складно, оскільки на ринку даних послуг представлено значну кількість конкуруючих підприємств, дослідити кожне з яких не завжди представляється можливим. У зв'язку з цим доцільно із загальної кількості підприємств виділити ті, які мають схожість основних параметрів. Група підприємств, що мають схожі параметри, носить назву «стратегічна група». Такими параметрами є: ціна послуги, якість послуги, якість обслуговування, наявність додаткових послуг. Дослідники відзнаячають, що наявність подібних параметрів і знаходження в одній стратегічній групі означає спрямованість діяльності порівнюваних підприємств на одному із сегментів ринку. У зв'язку з цим кожному готелю необхідно володіти конкурентними перевагами, які роблять його більш привабливим для клієнта. У таблиці 2.8 нами представлені основні фактори, що формують конкурентні переваги готелю. На наш погляд, одним з важливих чинників

конкурентоспроможності готелю є якість послуг, що надаються. Звернемо увагу на те, що контроль якості, послуг, що надаються підприємствами готельного господарства в Україні, раніше проводився на підставі обов'язкової сертифікації послуг цих підприємств, проте Міністерство економічного розвитку і торгівлі України наказом від 30.07.2012 року № 876, скасувало обов'язкову сертифікацію готельних послуг.

Таблиця 2.8

Чинники, які формують конкурентні переваги підприємств готельного бізнесу *

Чинники, які характеризують підприємство	**Чинники, які характеризують послугу**	**Чинники, які характеризують обслуговування**	**Чинники, які характеризують маркетинг**
Репутація готелю	Ціна послуги	Комплексність послуг	Цінова політика
Кадровий потенціал	Категорія готелю	Етика і культура обслуговування	Комунікаційна політика
Фінансовий стан готелю	Структура і стан номерного фонду	Організація бронювання	Асортиментна політика
Організація управління	Якість інженерно-технічного забезпечення послуги	Організація прийому і розміщення гостя	Збутова політика
Місце розташування	Екологічність послуги	Організація розрахунків з клієнтом	Брендинг території
Якість послуг	Безпека послуги	Дотримання стандартів обслуговування	Імідж готелю

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналізуючи чинники, які формують конкурентні переваги підприємств готельної сфери, наведені у таблиці 2.8, необхідно відзначити, що абсолютна більшість наведених чинників суттєво залежить від якості роботи персоналу та організації управління готельним підприємством.

Далі проаналізуємо конкурентну позицію на ринку готельних послуг ПАТ «Тернопіль-готель». Керівництво ПАТ «Тернопіль-готель» докладає значних зусиль для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. Діяльність ПАТ «Тернопіль-Готель» відбувається в

деякій залежності від сезону, оскільки в літньо-осінній період існує більше завантаження готелів за рахунок іноземних туристів.

Товариство є лідером на ринку готельних послуг області. Хоча Тернопіль не є якимось серйозним туристичним центром, однак ринок готелів тут розвивається. Так, у кінці 2015 року відкрився новий готель у центрі міста «Avalon Palace» на 60 номерів, у 2015-2016 роках суттєво збільшився номерний фонд готелів «Тернопіль», «Камелот», «Версаль». Окрім цього, запрацювали 4 хостели на 144 особи.

У таблиці 2.9 наведено порівняльну характеристику готелів ПАТ «Тернопіль-готель» з головними операторами ринку міста Тернополя.

Таблиця 2.9

Інформація про номерний фонд та ціни на послуги готелів ПАТ «Тернопіль-готель», грн. (станом на кінець 2017 року)

Показник	**Готель «Тернопіль» *****	**Готель «Галичина» *****	**Готель «Avalon Palace» *****	**Готель «Глобус»**	**Готель «Камелот»**
Загальна кількість номерів	110	74	60	51	32
Номер «люкс»	1700	1140	1650	720	860
Номер «напівлюкс плюс»	1300	940	1400	670	790
Номер «напівлюкс»	1000	830	-	-	660
Номер «одномісний плюс»	790	560	800	-	670
Номер «одномісний стандарт»	690	460	730	-	610
Номер «двомісний плюс»	890	710	710	550	750
Номер «двомісний стандарт»	780	550	550	500	690
Номер «двомісний економ»	-			400	480

Джерело: сформовано автором самостійно

Якщо проаналізувати ціни готелів ПАТ «Тернопіль-готель» з цінами готелів-конкурентів, то вони є практично вдвічі вищими у готелі «Тернопіль» і на 25-30 % вищими у готелі «Галичина». Однак у порівнянні з готелем «Avalon Palace» ціни є приблизно однаковими у готелі «Тернопіль» та на 20-25 % нижчими у готелі «Галичина». Але при цьому необхідно зазначити, що лише готелі «Avalon Palace» та «Камелот» включили у свої ціни сніданки – в інших готелях сніданок за додаткову оплату.

Така цінова політика зумовлена низкою чинників: це розташуванням готелів «Тернопіль» та «Галичина», якістю послуг, технічними характеристиками, комплексом додаткових послуг. Це дозволяє ПАТ «Тернопіль-готель» забезпечувати прийом великих делегацій, гостей високого рівня, співпрацювати з великими замовниками. Окрім цього, постійним і великим клієнтам (Тернопільській міській раді, Тернопільському національному технічному університету) надавати знижки до 20 %. Окрім цього, підприємство погоджується на відстрочку в оплаті. Але при цьому необхідно зазначити, що ціни на послуги готелів ПАТ «Тернопіль-готель» є дещо завищеними відносно якості послуг та класу самих готелів. На нашу думку, ціни є завищеними на 100-150 грн.

Отже, готельне підприємства ПАТ «Тернопіль-готель» має високий рівень конкуреностпроможності у регіоні. Однак, головні зусилля керівництва та працівників у найближчий час повинні бути зосереджені на залученні нових корпоративних клієнтів та туристичних фірм, утриманні існуючої· частини ринку, перш за все за рахунок гнучкішої цінової політики, підвищенні лояльності до постійних клієнтів, створенні нових туристичних продуктів з різним ціновим діапазоном та комплексом послуг.

Тому бізнес ПАТ «Тернопіль-готель» потребує диверсифікації, а можливо і освоєння більш перспективних ніш та регіонів України. Разом з тим оцінка стану ринкових факторів, основних засобів, можливостей персоналу свідчать про наявність резервів в збільшенні дохідності готелів та інших підрозділів товариства.

2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи управління персоналом на туристичному підприємстві

В умовах конкурентного ринку послуг гостинності підприємства готельного бізнесу при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля та інше

Керівництво ПАТ «Тернопіль-готель» докладає значних зусиль для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. Діяльність ПАТ «Тернопіль-Готель» відбувається в деякій залежності від сезону, оскільки в літньо-осінній період існує більше завантаження готелів за рахунок іноземних туристів. Клієнтами Товариства є громадяни України та інших держав. За рахунок підвищення комфортабельності номерів товариство очікує збільшення доходів за надані послуги. Правлінням було вжито ряд організаційних заходів, спрямованих на покращення фінансового планування, контролю за видатками, покращення системи маркетингу в цілому. Розроблено та запроваджено нові послуги в готелях товариства: повне забезпечення проведення конференцій та ділових заходів різного рівня, розроблено програму екскурсійного та туристичного обслуговування вітчизняних груп туристів, Реструктуризація номерного фонду готелів товариства та оновлення основних засобів дозволило суттєво покращити умови перебування клієнтів в готельних комплексах товариства та відповідно збільшити надходження від основної діяльності.

Запроваджено послугу харчування «шведський стіл» для всіх проживаючих в готелі «Тернопіль» (вперше в м. Тернопіль) та сніданок «континентальний» в готелі «Галичина». Створена та функціонує програма для постійних клієнтів готелів товариства Voyage +. У процесі надання

готельних послуг застосовуються автоматизовані системи та сучасне обладнання, робота з Інтернет-технологіями. На поточний рік укладено договори на обслуговування туристів в готелях товариства з найбільшими туроператорами, в тому числі іноземними, що дає можливість розраховувати на продовження зростання кількості туристичних груп. Проведено рекламні кампанії з метою інформування цільової аудиторії про нові послуги готелів товариства та створення сприятливого іміджу організації.

Крім того, в готелях організовані автостоянки з охороною, забезпечене автономне холодне та гаряче водопостачання. В готелях товариства встановлено цифрові АТС, проведено кабельне телебачення, створено доступ до мережі Internet, в тому числі і з номерного фонду за допомогою радіокарт. Також в готелі «Тернопіль» організований конференційний-центр, що надає послуги з проведення конференцій, семінарів, забезпечує технічну підтримку проведення згаданих та інших масових заходів. Аналогічні кроки здійснюються зараз і в готельному комплексі «Галичина».

Відреставровані комфортні номери різних категорій готелів «Галичина» та «Тернопіль» дозволяють забезпечувати якісне розміщення та проживання вибагливим клієнтам, популярним артистам, відомим культурним та політичним діячам, іноземним туристам. Впроваджено автоматизацію процесу розміщення та обліку необхідної інформації, що дає змогу оперативно використовувати її в управлінні діяльністю товариства, застосовувати додаткові методи стимулювання продаж.

З метою інформування потенційних споживачів послуг та контактних груп, які впливають на процес прийняття рішення про користування послугами, окрім використання маркетингових комунікацій, в тому числі прямого маркетингу по стимулюванню збуту, були проведені рекламні кампані· в ЗМІ, на телебаченні (TV-4) та FM-станціях. Розміщена інформація в тематичних довідниках і каталогах: «Бізнес-Україна», «Жовті сторінки», «Готелі України», «Готелі України від А до Я», каталог готелів «Best Eastern Hotels». Розміщується рекламна інформація і в спеціалізованих журналах

«Гостиничный и ресторанный бізнес», журналі української· діаспори в Канаді і США «Родина» тощо. Підготовлені два невеликі рекламні кінофільми про Тернопіль та Тернопільщину.

На засіданнях правління три-чотири рази в місяць розглядалися питання виконання планових заходів та вирішувались поточні проблеми. Щомісячно детально аналізувався стан роботи правління і на засіданнях Спостережної Ради, в зв'язку з чим перед правлінням ставились певні вимоги чи завдання, відповідні доручення та вносились корективи в подальшу його діяльність. Менеджмент товариства в досить складних умовах одночасно вирішував завдання, які взаємовиключають одне одного, тобто здійснював реконструкцію готелів з одночасним забезпеченням їх функціонування по суті. В цілому за останні роки є тенденція до покращення фінансово-економічного стану товариства. Однак, враховуючи рівень матеріального забезпечення жителів України, а також зростання конкуренції, ринкова перспектива товариства все ж залишається проблемною.

Важливим показником для аналізу системи управління підприємством є аналіз системи менеджменту персоналу. На рис. 2.9 наведено динаміку зростання кількості працівників досліджуваного підприємства.

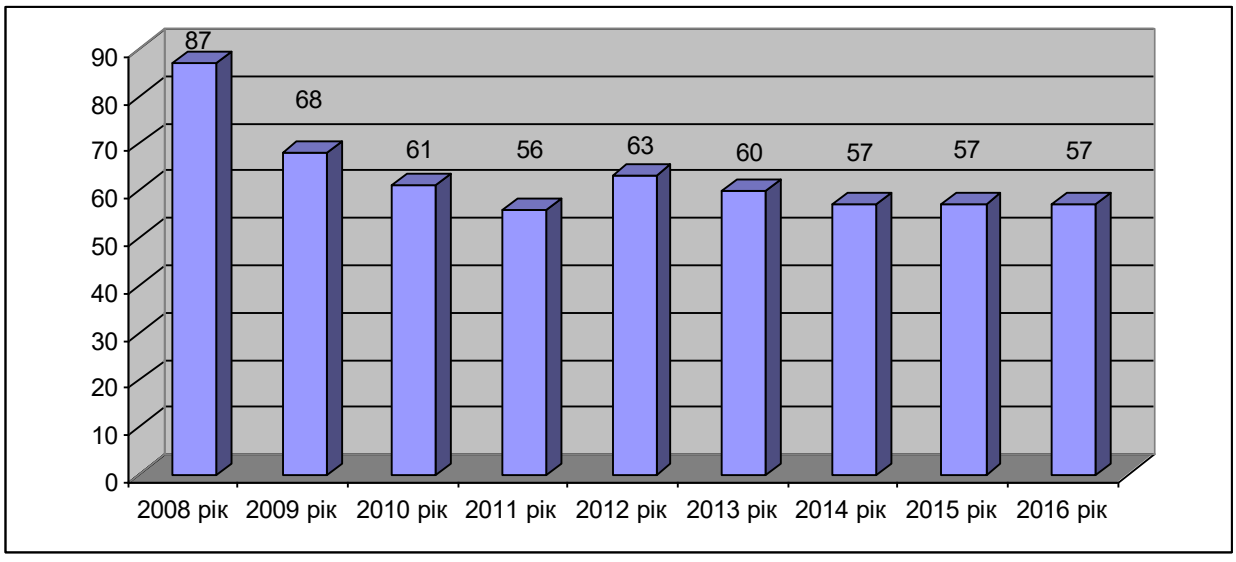

Рис. 2.9. Динаміка кількості працівників ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2008-2016 років, осіб

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Як ми бачимо з даних рис. 2.9, кількість працюючих на підприємстві суттєво зменшилася після 2008 року. Однак у кризові та після кризові роки вона залишається на приблизно на одному рівні. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2014-2016 роках склала 57 осіб.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 0; Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 0

Кадрова програма підприємства спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам. Рівень кваліфікації працівників товариства забезпечується через самоосвіту.

У ПАТ «Тернопіль-готель» постійно проводиться робота з підвищення кваліфікації та перевірки знань обслуговуючого персоналу, навичок спілкування іноземними мовами, правил та вимог щодо якісного обслуговування клієнтів з метою підняття культури обслуговування та надання якісних послуг.

Окрім цього, ключові менеджери та працівники підприємства постійно беруть участь у науково-практичних конференціях, круглих столах, виставках та інших заходах з метою підвищення рівня кваліфікації.

Окрім цього. постійно здійснюється співпраця з вищими навчальними закладами та органами місцевого самоврядування з метою незалежної оцінки діяльності підприємства та пошуку шляхів удосконалення діяльності.

Зусилля керівництва та персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» не залишилися осторонь від експертів готельного ринку. Рада з питань туризму і курортів України склала список «100 кращих готелів України» 2012 року, презентація якого пройшла в рамках виставки UITT и Hotel&Restaurant Expo в Києві.

Фонд оплати праці у 2016 році склав 1649 тис. грн. У порівнянні з попереднім звітним періодом розмір фонду оплати праці збільшився на 263

тис.грн. Зміни фонду оплати праці обумовлені складною економічною ситуацією в країні та інфляцією. У таблиці 2.10 наведено інформацію про фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату працівників ПАТ «Тернопіль-готель» протягом останніх років.

Таблиця 2.10

Динаміка фонду оплати праці та рівня середньомісячної заробітної плати у ПАТ «Тернопіль-готель» протягом 2014-2016 років *

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1 422	1 386	2016
Середньомісячний рівень оплати праці 1 працівника, грн..	2 710	3 115	3450

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Аналіз даних таблиці показує, що рівень оплати праці у ПАТ «Тернопіль-готель» є відносно низьким, що спричиняє значне невдоволення працівників та значну плинність кадрів. Окрім того, багато працівників офіційно працює на неповну ставку. За неофіційною інформацією у 2017 році середньомісячний рівень зарплати на 1 працівника у ПАТ «Тернопіль-готель» склав трохи більше 4 200 грн. І це включаючи надбавки та доплати. Отже, матеріальна мотивація працівників підприємства знаходиться на неналежному рівні (враховуючи те, що підприємство є прибутковим протягом останніх двох років).

Голова правління здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, діє без довіреності від імені підприємства, представляє його інтереси в державних органах, в межах своєї компетенції видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників підприємства, самостійно визначає структуру адміністрації, апарату управління, її чисельний, кваліфікаційний і штатний склади, наймає (призначає) та звільняє працівників підприємства, відкриває розрахункові та інші рахунки.

Адміністратори готелю:

- здійснює прийом клієнтів, їх реєстрацію, розрахунки за надані послуги.;

- складає необхідну документацію при роботі з клієнтами, виробляє виписки і зберігає у відповідному порядку документи, що стосуються роботи;

- забезпечує справність і збереження інвентарю, обладнання та іншого майна;

- здійснює контроль за своєчасністю і якістю проведення робіт з прибирання приміщень обслуговуючим персоналом;

- стежить за дотриманням клієнтами протипожежних і санітарних правил.

Покоївка здійснює такі види робіт:

- прибирання та утримання в чистоті житлових номерів готелю;

- зміну постільної білизни і рушників після кожного виїзду проживаючого;

- при тривалому проживанні - прибирання ліжок;

- приймання білизни від проживають при виїзді з номерів;

- прийняття замовлень від проживають на побутові послуги та забезпечення їх своєчасного виконання.

Адміністративно-господарська служба охоплює наступних працівників:

- електрика;

- сантехніка.

До функцій цих працівників входить забезпечення безперебійної роботи всіх допоміжних систем в готелі (електрики, водопостачання, опалення.

В обов'язки служби управління персоналом входить вирішення наступних питань:

- підбір і наймання персоналу;

- підготовка і перепідготовка персоналу;

- регулювання трудових відносин;

- кадрове планування;

- заробітна плата і умови праці.

Чисельність служби - 2 людини: керівник і фахівець. Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Функціональний розподіл праці у сфері управління персоналом

ПАТ «Тернопіль-готель» *

Функція	**Голова правління**	**Служба персоналу**	**Бухгалтерія**
Розробка кадрової політики	Розробляє, регулює	Виконує	
Підготовка локальних нормативних актів	Розробляє, регулює	Розробляє, регулює	
Комплектація кадрів		Виконує	
Адаптація і навчання персоналу		Виконує	
Оплата праці	Розробляє, регулює		Виконує
Кадровий облік		Виконує	
Оцінка персоналу		Виконує	
Планування ділової кар'єри	Розробляє, регулює	Виконує	

Джерело: сформовано автором самостійно

Далі розглянемо особливості реалізації кадрової політики по основних підсистем.

Найм і відбір персоналу. Претенденти на зайняття посади, як правило, заповнюють спеціальні анкети, де вказують дані про себе. За анкетними даними і попередніми бесід проводиться:

- відсів не задовольняють осіб (за віком, освітою тощо);

- поділ інших кандидатів за професійною ознакою (швидкість реакції, оцінка керівників) та особистого положенню (сімейний стан, можливість працювати в нічну зміну тощо);

- проведення бесід з метою визначення системи цінностей і переваг кандидата.

Приблизний порядок адаптації виглядає наступним чином:

- ознайомлення з готелем, її особливостями, внутрішнього трудового розпорядку тощо;

- представлення колективу;

- ознайомлення з робочим місцем;

- бесіда з керівником, ознайомлення з соціальними пільгами і стимулами, інструктаж з пожежної безпеки та техніки безпеки;

- навчання за спеціальною програмою;

- робота на своєму робочому місці.

Персонал підприємства проходить інструктаж з метою ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку та організацією роботи підприємства. Наприклад, для працівників сервісу) був проведений семінар «8 кроків сервісу». В ході даного семінару працівники були ознайомлені з вимогами, які пред'являються при обслуговуванні відвідувачів.

У процесі роботи на підприємстві обслуговуючий персонал періодично, не рідше одного разу на 2 роки, складає іспити по санітарному мінімуму. На кожного працівника заведена особиста медична книжка, в яку вносять результати медичних обстежень, відомості про перенесені інфекційні захворювання, про здачу санітарного мінімуму. До роботи на підприємстві не допускаються особи, які є джерелом інфекційних захворювань.

Професійними етичними нормами поведінки персоналу є: ввічливість, тактовність, уважність і запобігливість у відносинах з клієнтами в межах своїх посадових обов'язків. Персонал повинен вміти створити на підприємстві атмосферу гостинності, по відношенню до споживачів виявляти доброзичливість і терпіння, бути витриманим, володіти здатністю уникати конфліктних ситуацій.

Режим робочого часу для працівників визначається законодавством України, внутрішніми документами. Для адміністративного персоналу встановлюється п’ятиденний робочий тиждень. Для обслуговуючого персоналу - 12-ти годинний робочий день з графіком 2 дні робочих, 2 вихідних.

Запізнення на робоче місце на початку робочого дня і після закінчення обідньої перерви без поважних причин більш ніж на 15 хвилин, а так само повторне протягом місяця запізнення незалежно від його тривалості розглядається як порушення трудової дисципліни.

При необхідності залишити робоче місце з якихось причин працівник зобов'язаний довести до відома свого безпосереднього керівника, а в разі запізнення на роботу сповістити про своє місцезнаходження і причини затримки

Важливим елементом кадрової політики є організація оплати праці та стимулювання персонал. Працівникам встановлені посадові оклади. Заробітна плата персоналу періодично індексується. Також посадовий оклад для деяких працівників підвищується в випадках:

- закінчення випробувального терміну;
- позитивних результатів атестації.

Працівникам протягом року надається відпустка тривалістю 28 календарних днів із збереженням середньої заробітної плати. За погодженням з директором відпустки співробітникам можуть надаватися як єдиним періодом, так і частинами по 14 календарних днів. У випадках крайньої необхідності допускається надання чергової відпустки частинами в розмірі не менше 7 календарних днів.

Право на щорічну відпустку у працівника виникає через 6 місяців після дати виникнення трудових правовідносин, якщо інше не обумовлено в трудовому договорі. Відпустка надається в строк, встановлений щорічним графіком відпусток. У виняткових випадках, що визначаються службовою необхідністю, коли надання співробітнику відпустки в поточному році може несприятливо відбитися на нормальному ході роботи підприємства, за рішенням голови правління допускається перенесення відпустки працівника на інший період або на наступний рік.

Позитивно сферу управління персоналом характеризує невелике зростання продуктивності праці, збереження стабільного колективу. Однак

виявлені і негативні тенденції. По-перше, відбувається зростання плинності кадрів. Хоча рівень плинності кадрів має порівняно невисоке значення, збільшення цього показника побічно свідчить про зниження задоволеності персоналу умовами праці. По-друге, в умовах несприятливої економічної ситуації зростають витрати, знижується економічна результативність управлінської діяльності. У пошуках резервів зниження витрат готель став економити по окремих статтях, пов'язаних з управлінням персоналом. Заробітна плата практично зросла несуттєво, незважаючи на високу інфляцію. Крім того, знизилися витрати на навчання співробітників. Таким чином, з економічної точки зору служби персоналу стала працювати менш ефективно. Це пов'язано з впливом і зовнішніх, і внутрішніх чинників. В умовах погіршення загальної економічної ситуації служба персоналу повинна шукати резерви поліпшення своєї роботи.

У процесі роботи бувають скарги на роботу персоналу. Типові причини скарг на персонал:

- несвоєчасне прибирання номера;
- відсутність необхідного приладдя;
- непрацююче обладнання, сантехніка;
- шум на поверсі або в сусідніх номерах;
- запах сигарет;
- хамство з боку персоналу (грубі висловлювання, відсутність привітань);
- невідповідність ціни якості обслуговування.

Також у персоналу виникають труднощі при спілкуванні з клієнтами через недостатнє знання іноземної мови. Ці дані необхідно врахувати при розробці рекомендацій щодо вдосконалення політики управління персоналом.

Одна з істотних проблем для працівників - постійний стрес на роботі. Він пов'язаний з графіком роботи, в тому числі в нічний час, необхідністю контактувати з великою кількістю людей, строгими вимогами.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виявити ряд проблем і слабких сторін в системі управління персоналом ПАТ «Тернопіль-готель»:

- низька задоволеність рівнем заробітної плати;

- високий рівень стресів;

- недостатньо ефективна система адаптації (найчастіше працівники отримували допомогу від колег, а не від служби управління персоналом);

- недостатня поінформованість про цілі та цінності організації.

Отже, керівництву підприємства необхідно вирішити ряд завдань з удосконалення існуючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 2

Незважаючи на глобальні потрясіння, які переживав світ у 2016 році, від терористичних атак до соціальних протестів, які набувають часто агресивних насильницьких форм в ряді країн світу, загрозу наростання політичного популізму та міжнаціональної нетерпимості, туристична галузь у глобальній економіці продемонструвала порівняльну стійкість. Навіть на тлі негативних макроекономічних і політичних впливів вона, як і в попередні 5 років, закінчила 2016-й рік з приростом, випереджаючим зростання світового ВВП у цілому.

У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни. В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи (для порівняння: Польща - 21,1 млрд., Угорщина - 13 млрд., Чехія - 15 млрд.).

За попередніми оцінками у 2017 році галузь туризму України продемонструє приріст 3,4% і в довгостроковій перспективі буде зростати в середньому на 3,1% на рік. За такого середньорічного приросту в

десятирічній перспективі даний показник в доларах США, ймовірно, не досягне рівня 2013 року.

Сфера готельного бізнесу в Україні характеризується динамічним розвитком та стає важливим чинником культурного та економічного прогресу країни. Основна проблема, яка з'явилася після Євро-2012, - недостатній потік туристів та низький рівень завантаженості готелів та інших закладів розміщення. Кількість закладів розміщення, яка вводилася в експлуатацію до Євро-2012, є значно більшою, ніж потребує український туристичний ринок на даному етапі розвитку

Проте сьогодні ми вже можемо говорити, що готельний ринок одужує. У 2016 році порівняно з 2015 роком кількість готелів та аналогічних засобів розміщення зросла на 56 од. (+ 2,2 %), кількість місць у них зросла на 3,4 тис. од (2,5 %), а кількість розміщених гостей при цьому зросла на 739,9 тис. ос. (+ 17,2 %). Основним трендом в сегменті стали зростання середніх цін на проживання та поліпшення показників дохідності готелів.

Підприємство «Тернопіль-готель» засноване у 1992 році. Товариство складається з таких підрозділів: готель «Тернопіль», ресторан «Тернопіль», ресторан «Панорама» (Замкова, 14), готель «Галичина» (вул. Чумацька, 1 а).

Найгіршим серед останніх років був 2014 - протягом року клієнтами готелю були 16 465 осіб. А завантаженість готелю склала 33 %, що на 10 % менше, ніж у 2013 році. Однак уже в 2015 році ситуація почала змінюватися у кращу сторону - . кількість відвідувачів та завантаженість готелю суттєво збільшилися. А 2016 рік виявився взагалі найкращим за період 2008-2016 років - середня завантаженість готелів ПАТ «Тернопіль-готель» склала 44 %, а кількість відвідувачів склала 24 404 особи.

Частка іноземних гостей готелів ПАИ «Тернопіль-готель» у загальній структурі клієнтів у 2016 році збільшилася на 2 % і сягнула 25 %. Цікавим є факт, що у 2016 році у готелі «Тернопіль» зупинялися іноземні гості з 70 країн. Для порівняння - у 2015 році готель відвідали гості з 66 країн.

Середня реалізаційна вартість одного ліжко-місця у 2016 році

становила 360 грн.

Фінансовий стан підприємства є досить стабільним. Протягом останніх років підприємству вдалося оптимізувати власні витрати, тому собівартість наданих послуг у 2016 році зросла лише на 3 % (при цьому ціни за послуги зросли приблизно на 5 %). У кінцевому випадку це призвело до зростання чистого прибутку товариства у більше ніж два рази – до майже 1,07 млн. грн.

ПАИ «Тернопіль-готель» є лідером на ринку готельних послуг області. Хоча Тернопіль не є якимось серйозним туристичним центром, однак ринок готелів тут розвивається. Так, у кінці 2015 року відкрився новий готель у центрі міста «Avalon Palace» на 60 номерів, у 2015-2016 роках суттєво збільшився номерний фонд готелів «Тернопіль», «Камелот», «Версаль». Окрім цього, запрацювали 4 хостели на 144 ліжко-місця.

Якщо проаналізувати ціни готелів ПАТ «Тернопіль-готель» з цінами готелів-конкурентів, то вони є практично вдвічі вищими у готелі «Тернопіль» і на 25-30 % вищими у готелі «Галичина». Однак у порівнянні з готелем «Avalon Palace» ціни є приблизно однаковими у готелі «Тернопіль» та на 20-25 % нижчими у готелі «Галичина». Але при цьому необхідно зазначити, що лише готелі «Avalon Palace» та «Камелот» включили у свої ціни сніданки – в інших готелях сніданок за додаткову оплату.

Але при цьому необхідно зазначити, що ціни на послуги готелів ПАТ «Тернопіль-готель» є дещо завищеними відносно якості послуг та класу самих готелів. На нашу думку, ціни є завищеними на 100-150 грн.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності закладу є ефективна система управління персоналом.

Кількість працюючих на підприємстві суттєво зменшилася після 2008 року. Однак у кризові та після кризові роки вона залишається на приблизно на одному рівні. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2014-2016 роках склала 57 осіб.

У ПАТ «Тернопіль-готель» постійно проводиться робота з підвищення кваліфікації та перевірки знань обслуговуючого персоналу, навичок

спілкування іноземними мовами, правил та вимог щодо якісного обслуговування клієнтів з метою підняття культури обслуговування та надання якісних послуг.

Рівень оплати праці у ПАТ «Тернопіль-готель» є відносно низьким, що спричиняє значне невдоволення працівників та значну плинність кадрів. Окрім того, багато працівників офіційно працює на неповну ставку. За неофіційною інформацією у 2017 році середньомісячний рівень зарплати на 1 працівника склав трохи більше 4 200 грн. І це включаючи надбавки та доплати. Отже, матеріальна мотивація працівників підприємства знаходиться на неналежному рівні (враховуючи те, що підприємство є прибутковим протягом останніх двох років).

РОЗДІЛ 3
МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНГОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення кадрової політики на туристичному підприємстві

Як було доведено у попередніх розділах роботи досягнення цілей розвитку підприємств готельного господарства, необхідність забезпечення їх конкурентоздатності і проведення організаційних змін вимагають удосконалення всіх складових організаційно-економічного механізму управління їх розвитком, зокрема, кадрової складової його ресурсного забезпечення. Адже, як відомо, будь які зміни повинні спиратися на гарно сплановану і чітко організовану роботу з персоналом, а як довели проведені нами дослідження реального стану розвитку готелів ПАТ «Тернопіль-готель», найбільшою мірою це має стосуватися вирішення питань з організації і проведення роботи щодо професійного розвитку їх персоналу. Підкріплюючим моментом у цьому плані є те, що керівництво досліджуваних нами підприємств чітко усвідомлює, що саме висококваліфікований співробітник і є тим вирішальним чинником у виживанні, розвитку і підвищенні конкурентоздатності їх підприємства.

Як доводить практика діяльності сучасних підприємств, зокрема готелів, в умовах зміни ділового середовища і при існуючих макроекономічних тенденціях вони постійно прагнуть до максимально повної реалізації потенціалу своїх співробітників на всіх рівнях. Глобалізація бізнесу, безперервні зміни політичного, економічного, соціального та техногенного середовища; державне регулювання і очікування споживачів; конкурентна боротьба; дерегуляція; прискорення темпів науково-технічного прогресу; зміна моделей поведінки і відносин у трудовому колективі;

впровадження інформаційних систем управління і збільшення обсягів інформації; активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень вимагають від керівництва побудови цілісної системи дій щодо професійного розвитку персоналу і своєчасного отримання знань, які розглядаються як один з пріоритетних напрямів діяльності підприємства в умовах його розвитку, і формування конкурентних переваг.

Саме тому, у даному параграфі нами запропоновано складові ефективної кадрової політики як засіб удосконалення кадрової складової ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства.

Нами була зосереджена увага на двох моментах: по-перше, дотримуватися думки, що «професійний розвиток персоналу - це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини»; по-друге, на нашу думку, управління професійним розвитком персоналу будь якого підприємства, у тому числі і готелю, має ґрунтуватися на використанні трьох основних підходів менеджменту: системного, процесного і ситуаційного.

Виходячи з цього управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства, на нашу думку, має бути взаємопов'язаним, єдиним, цілісним процесом, основними функціями якого є планування, організація, мотивація і контроль професійного розвитку відповідно до основних етапів процесу управління персоналом даних підприємств.

Тому, важливим етапом нашої роботи було виділення складових (етапів) процесу управління професійним розвитком персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» і його основних елементів.

Щодо складових (етапів) процесу управління професійним розвитком персоналу ПАТ «Тернопіль-готель», то, на нашу думку, це мають бути:

- визначення цілей розвитку підприємства, які і стануть передумовою

формування цілей професійного розвитку його персоналу; аудит наявних знань, навичок і оцінка потреби у професійному розвитку персоналу підприємства, що дозволить виявити невідповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації цілей розвитку підприємства і тими знаннями і навичками, якими вони дійсно володіють;

- формулювання цілей професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства за умов дотримання принципів їх конкретності, специфічності, орієнтації на одержання практичних навичок і вимірюваності; вибір критеріїв оцінки професійного розвитку (якості і ефективності), які мають ґрунтуватися на чітко встановлених стандартах, що будуть досягнуті за підсумками професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства;

- визначення бюджету професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства, з урахуванням того, що розвиток персоналу завжди пов’язаний зі значними матеріальними витратами. Тому, формування і контроль виконання бюджету має бути важливим елементом управління ним. Як правило, з теоретичної та практичної точок зору, два чинники впливають на розмір бюджету – потреби підприємства у професійному розвитку персоналу і його фінансовий стан. Проте, досить часто підприємства підраховують тільки прямі витрати – компенсацію запрошеним викладачам, придбання матеріалів і обладнання тощо, ігноруючи інші види витрат, які пов’язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витрати на відрядження, харчування тощо. Тому, при формуванні бюджету рекомендуємо враховувати всю інформацію щодо витрат на професійний розвиток, що у подальшому дасть можливість прийняти оптимальне рішення при розробці його програми;

- розробка програми професійного розвитку персоналу, що передбачає визначення її змісту і вибір методів. Зміст програми визначається, у першу чергу, її цілями які повинні відображати потреби конкретного підприємства;

професійний розвиток працівників ПАТ «Тернопіль-готель»; оцінку професійного розвитку персоналу.

Проте на початку доцільно розглянути більш детально ті елементи процесу управління персоналом, які увійшли до складу вищеозначеної моделі. Як зазначалось раніше, процес професійного розвитку потрібно розпочинати вже на етапі адаптації, враховуючи, що адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

А для того, щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Ефективність адаптації пропонуємо визначати за допомогою таких показників: кількість співробітників, які успішно пройшли термін випробування; кількість працівників які залишили підприємство (за ініціативою будь-якої сторони) до закінчення терміну випробування; кількість працівників які звільнилися протягом першого року роботи.

Якщо мотивація співробітників після періоду адаптації підвищується, з'являється бажання працювати на стабільний результат, виникає прагнення розвивати кар'єру на конкретному підприємстві, це, у свою чергу, говорить про те, що адаптація пройшла успішно, і новий працівник прикладатиме зусилля до реалізації як своїх планів так і цілей підприємства.

Наступний етап, який має бути обов'язковим елементом моделі управління професійним розвитком персоналу - це його оцінка. Як відомо оцінка персоналу - процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, результативності його діяльності, розвитку компетентності.

Процес оцінки працівників є прямим відображенням тих завдань які стоять перед підприємством. Предметом оцінки співробітників ПАТ «Тернопіль-готель» можуть бути:

- особливості поведінки. Для цього необхідним є попередній аналіз

змісту роботи і встановлення певних стандартів поведінки, відхилення від яких негативно впливає на ефективність роботи. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для співробітників які безпосередньо контактують із споживачами.

Наприклад для готелю це можуть бути: адміністратор служби прийому і розміщення, портьє, адміністратор підрозділу харчування готелю, офіціант, бармен, персонал служби сервісу;

- ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, методів, які він для цього використовував. Його пропонуємо застосовувати для оцінки роботи співробітників, які виконують рутинні процедури. Наприклад для готелю це можуть бути: покоївки, прибиральниці, чергові по поверху, персонал пральні, кастелянки;

- виконання посадових обов'язків. Пропонуємо використовувати для оцінки діяльності управлінського персоналу, особливо у тих випадках, коли їх робота жорстко регламентована посадовою інструкцією. Наприклад: менеджери служб готелю, директори підрозділів;

- рівень досягнення цілей. Під час проведення співбесіди визначається рівень досягнення поставлених цілей, аналізуються причини через які заданий рівень не був досягнутий, встановлюються цілі і завдання на наступний період, необхідні заходи для підтримки, складається план індивідуального навчання або розвитку, визначаються форми проміжного контролю. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для середнього управлінського персоналу готелю, наприклад: менеджери фінансової і комерційної служби, технічної служби і харчування;

- рівень компетентності. Проводиться порівняння ідеального і реального профілю компетентності працівників, якщо на підприємстві розроблені карти компетенцій для відповідних видів робіт і посад. Оцінка спрямована на обговорення способів підвищення компетентності, на навчання і підвищення кваліфікації, індивідуальний розвиток. Професійні

компетенції - знання, навички для успішної і результативної роботи. Особистісні якості сприяють розвитку професіоналізму. Корпоративні компетенції відповідають вимогам організаційної культури. Цю оцінку доцільно проводити для всіх категорій працівників готелю, але у першу чергу для управлінського;

- особливості особистості. Проводиться в спеціальних центрах оцінки працівників і базується на зміні або оцінці психологічних особливостей особистості. Корисно використовувати таку оцінку при відборі нових співробітників або кандидатів у резерв на висування, а також при плануванні індивідуального розвитку кожного окремого працівника.

Разом з тим, для того щоб впровадити і в подальшому проводити таку диференційовану оцінку необхідно створити єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків, яка, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність професійного розвитку персоналу готелю через: позитивний вплив на мотивацію співробітників, враховуючи, що зворотній зв'язок сприяє мотивації співробітників, дозволяє їм скоригувати свою поведінку на робочому місці і досягти підвищення продуктивності праці; планування професійного навчання, адже оцінка співробітників дає можливість визначити недоліки в компетенціях кожного працівника; планування професійного розвитку і кар'єри.

Формуючи систему оцінки персоналу ПАТ «Тернопіль-готель», вважаємо, що її доцільно розділити на декілька видів: «на вході»: перед навчанням, для того, щоб у подальшому мати можливість визначити його ефективність; оцінка співробітника, який працює на підприємстві і претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника при відборі до кадрового резерву; «на виході»: по закінченні випробувального терміну для того, щоб отримати задокументовані висновки щодо результатів оцінки, а також щодо подальшого службового використання особи яку оцінюють; по закінченні навчання, зокрема не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять (період закріплення сформованих навичок), а потім через 6 або 9 місяців по

закінченні навчання; «у процесі» (чергова, планова) - дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій (тобто здатність до навчання). Така оцінка має стати обов'язковою для всіх працівників через те, що дає опис виконаної роботи і результатів.

Найбільш поширеною системою оцінки є система періодичної атестації співробітників.

Наступний етап, що, так само, повинен обов'язково входити до складу запропонованої нами моделі - розвиток персоналу, який включає в себе декілька складових, і, у першу чергу, навчання - цілеспрямовано організований процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників тощо, який повинен відбуватися планомірно і систематично

А з метою постійного професійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання пропонуємо керівництву ПАТ «Тернопіль-готель», взяти за правило розробку щорічного перспективного плану навчання своїх працівників. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання.

І, нарешті, важливою складовою розвитку персоналу, яка так само повинна входити до запропонованої нами моделі управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства, має стати робота з резервом, яка спрямована на удосконалення професійного розвитку персоналу, його професійне зростання і побудову кар'єри. Досвід сучасних підприємств свідчить, що вони створюють спеціальні системи підбору, розвитку і переміщення майбутніх керівників і розглядають управління ними як стратегічно важливе завдання. І ця система підготовки резерву керівників, як правило об'єднує три основні процеси: виявлення співробітників підприємства, які володіють потенціалом для зайняття керівних посад; підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді; забезпечення поступового заміщення вільної посади і ствердження на ній нового співробітника, адже кадровий резерв - це спеціально сформована і

підготовлена група працівників, які призначені для висунення на керівні посади більш високого рівня

Тому, на нашу думку, вихідними даними для формування резерву персоналу підприємств готельного господарства мають бути: професійний відбір персоналу; моделі робочих місць; результати атестації персоналу; філософія підприємства; особові справи співробітників; штатний розклад підприємства, адже підготовка резерву - це складний багатоступінчатий процес, який вимагає постійної уваги з доку вищого керівництва, спеціалістів по роботі з персоналом і підтримки керівників підрозділу.

Отже, розглянувши основні складові моделі управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, можна зробити попередні висновки, що при її формуванні підприємство повинно враховувати такі аспекти: диференційований підхід до співробітників (не тільки до управлінців і виробничого персоналу, але і у питаннях, що стосуються навчання працівників, які є низько- або висококваліфікованими, мають різну систему оплати праці); професійний розвиток персоналу повинен охоплювати все підприємство у цілому (не припустимим є професійне і соціально-психологічне відставання будь-якого структурного підрозділу підприємства); безпосередня участь вищого керівництва у процесі професійного розвитку персоналу; політика професійного розвитку персоналу повинна відповідати загальній корпоративній політиці і стратегії; розвиток персоналу реалізує концепцію організації, що навчається.

На основі проведеного аналізу можна вести мову про досягнення певного рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Можна виділити три головні складові ефективності менеджменту персоналу - економічна, організаційна і соціальна, які тісно пов’язані та взаємодіють між собою.

Узагальнено складові ефективності менеджменту персоналу підприємства та критерії їх оцінювання наведено на рис. 3.1.

Рис. 3. 1. Складові ефективності менеджменту персоналу та критерії їх оцінювання

Джерело: сформовано автором на основі [89]

Якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов’язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної

ефективності менеджменту персоналу.

Завданням управління людськими ресурсами є формування виробничої поведінки співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Бажана виробнича поведінка визначається двома основними чинниками - бажанням (мотивацією) і здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Механізм людської мотивації дуже складений, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції роблять вплив усі методи управління персоналом.

Те ж саме справедливе по відношенню до здатностей співробітника, які першочергово визначаються на етапі підбору, організації, що розвивається, в процесі професійного навчання і залежною від зворотного зв'язку і винагороди, що отримується співробітником від організації. В цьому контексті цілісність системи управління персоналом є найважливішою умовою її ефективного функціонування.

3.2. Формування нової мотиваційної системи на туристичному підприємстві

Докорінною причиною виникнення практичних проблем у туристичних підприємств можна визнати той факт, що на сьогодні у наукових колах не обґрунтовано для них ефективного механізму розвитку системи мотивації персоналу, упровадження якого дозволить їх керівникам на практиці вмотивовувати кожного працівника до вирішення оперативних і стратегічних завдань, які націлено на підвищення продуктивності, прибутковості та рентабельності, що, власне, й дозволяє розвиватися туристичним підприємствам в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У більшості випадків ученими концентрується увага на мотивах споживачів, поза врахування мотивів персоналу туристичних підприємств, що ускладнює не тільки розвиток самої системи мотивації працівників, але й не дозволяє на практиці впроваджувати відповідні механізми. За таких

обставин туристичні підприємства не здатні протистояти негативному впливу чинників зовнішнього середовища, що ускладнює їх подальший розвиток.

З урахуванням вищевикладеного можна констатувати, що обґрунтування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств є важливим науково-практичним завданням, для вирішення якого необхідно враховувати зміст парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу, внутрішні та зовнішні чинники мотиваційного середовища, можливості та готовність управлінців приймати участь у цьому процесі. Практична цінність такого механізму полягає у вирішенні проблем розвитку туристичних підприємств через розвиток системи мотивації персоналу.

Виходячи із обґрунтованого змісту самого мотиваційного механізму туристичного підприємства, де головною стратегічною метою визнано збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності, їх можна визнати також стратегічною метою розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств, яка досягається лише за умови задоволення потреб самого підприємства та кожного працівника одночасно; впливу суб’єкта управління (керівника) на підлеглих із метою отримання ефекту завдяки досконалому нормуванню праці персоналу, встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт; врахування всіх чинників впливу на мотивацію персоналу.

Відтак, стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств складається з досягнення цілей двох взаємопов’язаних процесів на туристичних підприємствах: розвитку системи мотивації персоналу та формування стійких мотивів у персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Очевидно, що між стратегічною метою обґрунтування та впровадження

механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств та збільшенням обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності існує безпосередній взаємозв'язок.

Тобто впровадження цього механізму не є самоціллю вирішення проблеми розвитку системи мотивації персоналу, а чітко зорієнтовано на забезпечення стабільного розвитку туристичних підприємств, що можливо лише за умови досягнення двох визначених тактичних цілей на основі вмотивування персоналу до зростання сукупної продуктивності, без чого неможливо збільшити обсяги реалізації туристичних продуктів і послуг, не підвищуючи на них ціну з метою задоволення вимог споживачів за ціновим чинником. Саме такий шлях дозволяє отримати ефект від упровадження механізму, що вимагає від керівників туристичних підприємств удосконалювати нормування праці - як важливого інструменту управління системою мотивації персоналу з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв.

Важливим критерієм оцінки результативності праці персоналу туристичних підприємств, який підтверджує здатність працівників вирішувати завдання, що ставить перед ними керівництво, і вмотивованість до вирішення цих завдань, а також - професійно-кваліфікаційний рівень, є виконання норм праці (часу, та (або) виробітку, та (або) обслуговування).

Отже, норми праці можна визнати важливішим інструментом управління системою мотивації персоналу туристичних підприємств, оскільки за їх допомогою працівники стимулюються до підвищення продуктивності через взаємозв'язок із оцінкою праці та формуванням витрат на її оплату - з одного боку, а з іншого - критерієм оцінки професійно-кваліфікаційних рис працівника, оскільки відбивають його здібності та потенціал до вирішення завдань, які ставить керівництво задля досягнення тактичних і стратегічних цілей, які, виходячи зі змісту механізму розвитку мотивації, не можна досягти без підвищення сукупної продуктивності.

Очевидно, що впровадження нормування праці на туристичних

підприємствах для вирішення цих практичних проблем повинно спиратися на управління розвитком персоналу, що дозволить встановлювати науково-обґрунтовані норми праці, відповідні кваліфікації працівників. Стає зрозумілим, що використання нормування в якості інструменту управління мотивацією персоналу не може бути об'єктивним, якщо «жорсткість» норм не відповідатиме рівню кваліфікації та професійним характеристикам персоналу, його навичкам і вмінням, здібностям і потенціалу, здатності впроваджувати інновації - саме тих рис, які сприятимуть підвищенню сукупної продуктивності на туристичному підприємстві.

Для обстежених туристичних підприємств розвиток, та, відповідно - підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, є важливим практичним завданням і критерієм стабільного розвитку його мотивації, що витікає з існуючих проблем, які встановлено у процесі проведеного дослідження ПАТ «Тернопіль-готель».

Таким чином, при управлінні системою мотивації персоналу обґрунтованість рівня оплати праці - як стимулюючого чинника розвитку мотивації, є надзвичайно важливим критерієм. Така обґрунтованість, на наше переконання, досягається за наявності методик формування та розподілу фонду оплати праці (ФОП), у яких враховується інші два критерії - ступінь виконання нормованих завдань і професійно-кваліфікаційний рівень їх виконавців (персоналу), та зміна основних результатних показників (зокрема - сукупної продуктивності), що й дозволяє досягти стратегічної мети при впровадженні механізму розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах.

Отже, на основі вищевикладеного, трьома базовими критеріями щодо управління системою мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» необхідно визнати наступні: ступінь виконання нормованих завдань персоналом, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, обґрунтованість рівня оплати праці зміні основних результатних показників. Схематично процес управління системою мотивації персоналу з

урахуванням цих критеріїв можна надати у наступному вигляді (рис. 3.2).

Рис. 3.3. Процес управління системою мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Конкретизуючи сутність кожного з трьох критеріїв управління системою мотивації персоналу туристичних підприємств, які повинні бути врахованими керівником підприємства при впровадженні мотиваційного механізму, слід зосередити увагу на відповідних трьох управлінських заходах, які повинні бути збалансованими та взаємопов’язаними між собою, а саме: забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації, формування витрат на оплату праці персоналу, упровадження норм праці та

оптимізація чисельності персоналу.

При забезпеченні будь якого з туристичного підприємства кадрами необхідної кваліфікації необхідно враховувати наступні проблеми для галузі у цілому: по-перше, це неконкурентоспроможний рівень стимулювання персоналу серед інших видів економічної діяльності, диспропорції між попитом і пропозицією на ринку праці у галузі, диспропорції у потребах трудових ресурсів у регіональному розрізі; по-друге, це недосконаліть кадрового забезпечення самих суб'єктів господарювання персоналом у необхідній кількості та необхідної якості (локальний рівень), що підтверджено результатами проведених емпіричних досліджень. При цьому, в умовах ринку проблеми першого порядку є наслідком проблем другого, що зміщує акценти пошуку причин їх виникнення на локальний рівень і потребує застосування сучасних методів забезпечення туристичних підприємств кадрами необхідної кваліфікації.

Конкурентоспроможність послуг готельного господарства - це синергетичний показник взаємодії якості + ціни + обслуговування. Отже, однією з основних умов підвищення конкурентоспроможності готелів є відмінне обслуговування клієнтів.

Згідно з міжнародними стандартами, виділяють пункти якості обслуговування в готельному господарстві, подані на рисунку 3.3.

З адміністративних методів примусу, що вживаються на підприємствах, можна назвати такі як зауваження, догана, переведення на іншу роботу, усунення від роботи, звільнення на основі відповідних підстав. До матеріального заохочення належать такі стимули, як заробітна плата, премії, компенсації тощо. Моральне заохочення направлено на задоволення духовних потреб людини і має форми подяки, цінного подарунка, почесної грамоти, представлення до звання кращого у професії, державних нагород. Самоутвердження є найсильнішим стимулом зі всіх відомих і має форми авторського винаходу, дисертації, зйомки фільму, отримання другої освіти тощо.

Рис. 3.3. Пункти якості обслуговування в готельному господарстві

Джерело: сформовано автором на основі [30]

В Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму мотиваційну дію, є економічні заохочення й винагороди. Мотивація для вітчизняних працівників - це найперше хороша зарплата та морально-психологічний клімат у колективі. Матеріальну мотивацію трудової діяльності варто розглядати як похідну від комплексної дії низки макро– й мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Система оплати праці, що ґрунтується на основі результатів праці, є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, а й індикатором безпеки працівника та його сім'ї.

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, особливу роль у мотиваційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо.

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення має оцінювання персоналу - його професійно-ділових характеристик, відповідності займаній посаді й результативності праці. Оцінювання персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання та кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання й методи групового оцінювання. Методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі й зіставити їх. До методів індивідуального оцінювання належать анкетування, описове оцінювання, шкала графічного рейтингу, тестування.

Запропонуємо метод індивідуального оцінювання працівника ПАТ

«Тернопіль-готель» відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів».

Оцінка тестування за «знання стандартів» може бути така:

- незадовільно – 69 % правильних відповідей або менше;
- задовільно - від 70 % до 79 % правильних відповідей;
- добре - від 80 % до 89 % правильних відповідей;
- відмінно - від 90 % до 100 % правильних відповідей.

При цьому працівник, який із тестування набрав від 70 % до 79 % правильних відповідей, премію не отримує. Якщо в період тестування працівник був відсутній на робочому місці з поважної причини (відпустка, лікарняний), то за ним одноразово «зберігається» оцінка за знання стандартів за минулий місяць.

У разі низького бала з тестування будь-який співробітник компанії отримує право на повторне складання тесту. Це право може бути використано тільки один раз, у період одного місяця, і тільки в той самий день, коли тестування здавалося вперше. На перездачу допускаються тільки ті співробітники, які перший раз здали тестування нижче за 79 % включно. При цьому бал, отриманий на перездачі, вважатиметься фінальним, незалежно від того, вищий він або нижчий за початковий результат.

Оцінку за «дотримання стандартів» співробітник отримує в межах свого підрозділу, якщо підрозділ не перевірявся за допомогою «таємного гостя», співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути така:

- незадовільно - позитивні оцінки 70 % пунктів анкети «таємного гостя» або менше;
- задовільно - позитивно відзначені від 71 % до 80 % пунктів анкети;
- добре - позитивно відзначені від 81 % до 90 % пунктів анкети;
- відмінно - позитивно відзначені більше ніж 91 % пункт анкети.

Система винагород - це спосіб обчислення премії. Система винагород передбачає нарахування й виплату преміальних коштів додатково до

щомісячної заробітної плати за умови набирання певної кількості оцінних балів. Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках.

Загальний бал за місяць визначається як арифметична сума оцінок за двома показниками: «за знання стандартів» і «за виконання стандартів» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані винагороди за системою мотивації для працівників ПАТ «Тернопіль-готель» (сформовано автором)

Сума балів		**Додаткова щомісячна премія**
Від	До	
160 %	169 %	5 % з/п
170 %	179 %	10 % з/п
180 %	200 %	15 % з/п

Розмір додаткової щомісячної премії визначається за наведеною вище таблицею 3.1. Якщо за «знання стандартів» або за «дотримання стандартів» у співробітника оцінка незадовільно, тобто набрано менше ніж 80 %, то, незалежно від інших оцінок, співробітник не отримує премії. Якщо є зауваження щодо основної роботи співробітника - оцінка обнуляється. Наприклад, якщо в службі прийому та розміщення готельного підприємства ПАТ «Тернопіль-готель» працює 6 працівників, середня заробітна плата за місяць становить 4200 грн. Припустимо, що працівники в середньому за місяць набрали 175 %, це означає що готельне підприємство має заплатити по 10 % кожному працівникові. 10 % від середньої щомісячної заробітної плати працівника буде становити 420 грн./ос. Тому в середньому готельне підприємство витрачатиме 2520 грн./місяць для виплати мотивації службі прийому та розміщення. Дані можуть змінюватися завдяки щомісячним різноманітним показникам.

Отже, елементи мотиваційної стратегії управління доцільно об’єднати в такі групи:

1) організація праці й робочого середовища: організація трудового процесу, сприятливі умови праці, регламентація праці, поділ і кооперація праці;

2) економічні заохочення і стимули: заробітна плата, премії, акції, бонуси, участь у розподілі прибутків;

3) соціальні заохочення й винагорода: участь у страхуванні, житло, освіта, медицина, спорт;

4) розвиток персоналу: творче зростання, посадове зростання, участь в управлінні;

5) оцінювання персоналу: відповідність займаній посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, необхідно аналізувати особливості конкретних людей, груп людей, до яких застосовується мотивація, підстроювати їх під конкретну ситуацію й характеристики трудового колективу й, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації.

3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства

У сучасних умовах ринку міжнародний готельний менеджмент перебуває в постійному пошуку нових підходів до оцінки ефективності та конкурентоспроможності діяльності закладів розміщення. Порівняно новою, але вже досить виправданою технологією оцінки ефективності діяльності готельних підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і нефінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі).

Для підприємств вітчизняного готельного бізнесу, у тому числі і для ПАТ «Тернопіль-готель» можна запропонувати наступну систему збалансованих показників (табл. 3.2), в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Таблиця 3.2

Система збалансованих показників для підприємств готельного бізнесу *

Напрямки	**Стратегічні цілі**	**Показники**	**Шляхи реалізації**
Фінансові ресурси	- збільшення чистого прибутку готелю; - підвищення середньої ціни готельного номера; - збільшення кількості гостей у несезонні періоди; - розвиток та надання додаткових послуг	- відсоток збільшення прибутку; - середня ціна готельного номера; - кількість постійно зайнятих номерів; - кількість відвідувачів ресторану.	- розробка програм заохочення клієнтів; - розробка системи гнучких цінових знижок; - маркетингова діяльність
Споживачі	- розширення спектру пропонованих послуг; - підвищення рівня задоволеності споживачів; - створення нових напрямів залучення клієнтів	- кількість нових послуг; - кількість позитивних відгуків від клієнтів; - кількість нових шляхів залучення клієнтів	- маркетингова діяльність; - розробка системи оцінки відгуків споживачів щодо якості обслуговування; - укладання договорів на проведення комерційних заходів
Внутрішні бізнес-процеси	- спрощення процесу бронювання номерів; - поліпшення процесу обслуговування клієнтів	- час на обслуговування одного клієнта; - кількість позитивних відгуків від клієнтів; - кількість скарг	- автоматизація системи управління; - створення різноманітних інформаційних систем; - підвищення рівня якості обслуговування клієнтів
Навчання та розвиток	- підвищення рівня кваліфікації співробітників; - підвищення рівня задоволеності співробітників	- витрати на навчання та розвиток співробітників; - індекс задоволеності персоналу	- програма навчання персоналу; - програма визначення рівня задоволеності персоналу; - створення умов для розвитку співробітників

Джерело: [57]

Розробка системи збалансованих показників є невід'ємною складовою готельного менеджменту. Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентоспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю.

Окрім того, одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами.

Якість послуг готельного закладу, в умовах сучасного виробництва - найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Кожна складова комплексного обслуговування в готельному закладі являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо), надання якої здійснюється за певною технологією. Під технологією обслуговування необхідно розуміти сукупність процесів надання послуг, які реалізуються певним методом і в певній послідовності. Виробники готельних послуг повинні створювати певний рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень.

Для того, щоб поліпшити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, які використовуються споживачами для виміру якості і очікування цільової аудиторії. Споживачі оцінюють фактичну послугу в порівнянні з очікуваною, з урахуванням ключових критеріїв, серед яких можна виділити: ступінь доступності; репутація підприємства; знання; надійність; безпеку; компетенція персоналу; рівень комунікації; ввічливість; реакція персоналу.

Підвищення якості обслуговування в готелі і підтримання його на стабільно високому рівні - завдання непросте і витратне. Але проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окуповується і приносить підвищення прибутковості готелю. Адже якщо клієнт відбуває з готелю, повністю

задоволений обслуговуванням, то не тільки він сам може стати в майбутньому джерелом постійного доходу, але і його друзі, колеги, родичі, яким він буде рекомендувати цей готель.

Маркетингові дослідження доводять, що на завоювання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів.

Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Зокрема впровадження лише сервісу онлайн-бронювання в готелі піднімає його прибуток на 8 %, рентабельність - на 24 %, а доставка замовлення з бару в номер (рум-сервіс) дозволяє збільшити прибуток на 6 %.

Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, впроваджуються такі форми обслуговування в готелі, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема [59]:

- різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;

- накопичувальні картки, бонусні програми - коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;

- індивідуальні програми і привілеї - коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг;

- програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів.

До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів; сезонні розпродажі; пільги окремим категоріям клієнтів.

Додаткові послуги можна розділити на три категорії:

- завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання окропу, швейного приладдя, одного комплекту посуду в номер, настільних ігор;

- зазвичай безкоштовні: доступ в Інтернет, виклик таксі, доставка багажу в номер, доступ до бізнес-центру, надання інформації про місця розваги в місті, афіші культурних подій;

- платні: організація екскурсійного обслуговування співробітниками готелю, продаж сувенірів, організація громадського харчування, побутові послуги (ремонт і чищення одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, спа-процедури, надання залу і устаткування для проведення конференцій, послуги перекладача, транспортне обслуговування в готелі та багато іншого.

Список додаткових послуг і спеціальних пропозицій може бути величезний, але головна вимога до них - доречність і необхідність для конкретного готелю. Якщо в готелях класу «люкс» тренажерний зал або спа-салон - явища закономірні, то в тризіркових готелях такі послуги навряд чи будуть комусь цікаві.

В умовах конкуренції важливим фактором економічної ефективності і конкурентної переваги стає оптимізація витрат. І в першу чергу це стосується витрат на персонал. Одна з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяє готельерам знизити витрати - це аутсорсинг. У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

- IT-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

-аутсорсинг бізнес-процесів готелю - це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- аутсорсинг персоналу - купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

Одна з особливостей готельного бізнесу - сезонний характер, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в «високий» і «низький» сезони. Зокрема укладення договору аутсорсингу з клінінговою компанією на прибирання готельних номерів і місць загального користування дозволить: скоротити постійний штат покоївок і прибиральників приміщень, забезпечивши економію фонду оплати праці, зниження соціальних виплат і податкових відрахувань; забезпечити відповідність трудового потенціалу персоналу загрузці номерного фонду; усунути витрати на пошук і навчання персоналу для проведення професійного прибирання; скоротити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та їх зберіганням; професійне та своєчасне прибирання приміщень дозволить значно відстрочити їх ремонт і знизити загальні витрати готелю.

Зростаюча потреба підприємств, компаній та підприємницьких структур покращити якість продукції та послуг з одночасним змиженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення, вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин. На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації

організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду.

Також на сучасному етапі розвитку питання корпоративної культури представляється особливо важливим для туристичного бізнесу, в тому числі в готельному бізнесі Дохід і успіх готелю безпосередньо пов'язаний з її корпоративною культурою, яка прискорює і збільшує обсяги продажів. Це інструмент досягнення стратегічних цілей готелю, орієнтованих на перспективу.

В індустрії гостинності, розроблені спеціальні та обов'язкові для виконання правила обслуговування туристів. Існують стандарти, за якими визначається рівень обслуговування клієнтів. До подібних стандартів можна віднести час, відведений на оформлення і розміщення гостя, вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, вимоги щодо знання співробітниками іноземних мов тощо.

Однак даний набір правил не означає відповідне обслуговування клієнта. Важливу роль відіграють і особистісні якості персоналу, його привітність, дружелюбність і відкритість. Так як робота готелю безпосередньо залежить від діяльності його службовців. Тому для індустрії гостинності особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи корпоративної культури, які прийняті на його підприємстві. Персоналу готелю доводиться часто спілкуватись й зустрічатись з людьми різних професій і національностей, тому вони повинні бути готовими відповісти на будь-яке питання. Відповідь повинна бути чітко сформована в культурній і ввічливій формі. Тому для персоналу важливо не тільки справити хороше «перше враження», але і передбачити бажання гостей, проявляючи щирий інтерес до їхніх проблем. Стикаючись з клієнтом на всіх стадіях формування та споживання готельного продукту, персонал готелю, в кінцевому рахунку, визначає, яке враження справить готель на гостя, чи захоче він знову зупинитися в цьому готелі чи вважатиме за краще підприємство конкурента.

Крім того, від роботи персоналу буде залежати, яку оцінку дасть клієнт готелі в розмовах зі своїми знайомими, на підставі чого останні будуть робити власні висновки. Таким чином, від сьогоднішньої роботи персоналу залежать завтрашні доходи готелю. Ті директора і власники готелів, які, роблячи ставку на технічну досконалість будівлі готелю і оснащення номерів, «забувають» про підбір і підготовку відповідних фахівців, не можуть досягти очікуваних результатів у прибутковості підприємства. Причому чим вище конкуренція, тим швидше проявляються негативні фактори і тим значніше збитки.

Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, бути інноваційно активною.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально%технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність через реалізацію передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

8. Наявність і дієвість власної системи корпоративних цінностей та корпоративної культури.

Враховуючи динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку ринку готельних послуг, можливостей диверсифікації діяльності товариства, головною ціллю стратегії діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» на наступні роки повинні бути:

- максимізація прибутку та ринкової вартості товариства, формування фінансових резервів в умовах можливих коливань ринкової кон'юнктури;

- створення на базі готелів ПАТ «Тернопіль-готель» центрів культурної та ділової активності м. Тернополя шляхом забезпечення умов для проведення заходів різноманітної спрямованості та масштабу;

- сприяння розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону та ринку відпочинку міста;- розробка концепції та реалізації проекту по розвитку прилеглих територій готельних комплексів;

- визначення перспективних регіонів для розширення готельної сітки;- диверсифікація бази для отримання прибутку;

- перехід в організації діяльності товариства до стратегії орієнтованої на клієнтів. Розробка та впровадження системи загального управління якістю в готелях товариства. Перш за все потрібно нарощувати комунікаційні можливості з тим, щоб готелі стали осередками для проведення громадських заходів, конференцій, семінарів, корпоративних зустрічей, спортивних змагань з інтелектуальних видів спорту.

Тому працівники ПАТ «Тернопіль-готель» вже зробили певні кроки, щоб змінювати інфраструктуру готелів в цей бік, поліпшено практику продажу наших послуг, маркетингової політики в цілому та поліпшення якості обслуговування, тому що на сьогодні ринок послуг трансформується з ринку продавця в ринок покупця.

В місті вже створився конкурентний ринок на рівні VIP-клієнтів та бізнес-класу, тому без поліпшення роботи з клієнтами, за даних умов, досягти успіху буде важко. Наглядовою радою та правлінням розроблено стратегію розвитку товариства, концептуальну основу щодо реконструкції готельних комплексів з врахуванням конкурентного середовища та наявних ринкових потенціалів.

Враховуючи дані маркетингових досліджень та сучасних перспектив розвитку ринку, правління товариства планує приділити увагу динамічно зростаючому ринку розваг та відпочинку. Це передбачає створення сучасних відпочинково-оздоровчих закладів на базі готелів товариства, в т.ч. клубного Spa-центру та фітнес-залу. Додаткова інфраструктура послуг дозволить підняти привабливість готельних комплексів для прямих споживачів та створить передумови для збільшення терміну проживання в готелях.

Отже, на конкурентоспроможність готелю впливають безліч чинників, серед яких слід виділити тактичний (що відображає фактичну перевагу готелю на цей період у порівнянні з конкурентами) і стратегічний (що відображає потенційну перевагу підприємства в майбутньому). До основних конкурентних переваг готельного закладу доцільно віднести: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами; прибутковість готелю; можливість успішного перспективного розвитку як для власників, так і для персоналу.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження здійснено виділення складових (етапів) удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» і його основних елементи.

Першим кроком повинна стати покращена адаптація персоналу. Для того, щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Ефективність адаптації пропонуємо визначати

за допомогою таких показників: кількість співробітників, які успішно пройшли термін випробування; кількість працівників які залишили підприємство (за ініціативою будь-якої сторони) до закінчення терміну випробування; кількість працівників які звільнилися протягом першого року роботи.

Другим кроком повинна стати оцінка персоналу. Формуючи систему оцінки персоналу ПАТ «Тернопіль-готель», вважаємо, що її доцільно розділити на декілька видів: «на вході»: перед навчанням, для того, щоб у подальшому мати можливість визначити його ефективність; оцінка співробітника, який працює на підприємстві і претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника при відборі до кадрового резерву; «на виході»: по закінченні випробувального терміну для того, щоб отримати задокументовані висновки щодо результатів оцінки, а також щодо подальшого службового використання особи яку оцінюють; по закінченні навчання, зокрема не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять (період закріплення сформованих навичок), а потім через 6 або 9 місяців по закінченні навчання; «у процесі» (чергова, планова) - дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій (тобто здатність до навчання). Така оцінка має стати обов'язковою для всіх працівників через те, що дає опис виконаної роботи і результатів.

Третім кроком повинна стати удосконалена система навчання. З метою постійного професійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання пропонуємо керівництву ПАТ «Тернопіль-готель» взяти за правило розробку щорічного перспективного плану навчання своїх працівників. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання.

Четвертим кроком повинно стати формування кадрового резерву. Ця система підготовки резерву керівників, як правило об'єднує три основні процеси: 1) виявлення співробітників підприємства, які володіють потенціалом для зайняття керівних посад; 2) підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді; 3) забезпечення поступового заміщення вільної

посади і ствердження на ній нового співробітника,

Важливим питанням є формування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві. Стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» повинна складаєтися з досягнення цілей двох взаємопов'язаних процесів на туристичних підприємствах: розвитку системи мотивації персоналу та формування стійких мотивів у персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Трьома базовими критеріями щодо управління системою мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» необхідно визнати наступні: 1) ступінь виконання нормованих завдань персоналом, 2) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, 30 обґрунтованість рівня оплати праці зміні основних результатних показників.

Конкурентоспроможність послуг готельного господарства - це синергетичний показник взаємодії якості + ціни + обслуговування. Отже, однією з основних умов підвищення конкурентоспроможності готелів є відмінне обслуговування клієнтів.

Запропоновано метод індивідуального оцінювання працівника ПАТ «Тернопіль-готель» відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». Розмір премії працівників залежатиме від суми набраних балів, виражених у відсотках. Загальний бал за місяць визначається як арифметична сума оцінок за двома показниками: «за знання стандартів» і «за виконання стандартів»

З метою підвищення конкурентоспроможності для ПАТ «Тернопіль-готель» можна запропонувати для використання систему збалансованих показників, в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку.

Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльностіі.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально%технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів для реалізації передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

8. Наявність і дієвість власної системи корпоративних цінностей та корпоративної культури.

Для ПАТ «Тернопіль-готель» конкретними напрями посилення конкурентної позиції на найближчу перспективу повинні бути такі заходи:

- створення на базі готелів ПАТ «Тернопіль-готель» центрів культурної та ділової активності м. Тернополя;

- активізація комунікаційної політики підприємства (удосконалення офіційного сайту, участь у соціальних мережах, різноманітних промоцій них заходах тощо;

- створення сучасних відпочинково-оздоровчих закладів на базі готелів товариства, в т.ч. клубного Spa-центру та фітнес-залу.

- оптимізація цінової політики підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення та систематизація результатів проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

2. Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу у свої діяльності мають низку проблем, пов’язаних з управлінням персоналом:

- досить низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованої робочої сили, якщо проводиться регулююча діяльність (наприклад, кухарі);

- незручний графік роботи, відповідно зростає ймовірність сімейних проблем;

- переважають жінки та етнічні меншини в країнах з низьким рівнем захисту працівників, відповідно більш високооплачувані посади, кваліфіковані та привабливі робочі місця заповнені чоловіками, що вказує на нерозвиненість політики рівних можливостей у секторі;

- використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливлює планування кар’єри;

- надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу;

- відсутність свідоцтв використання добропорядної практики управління персоналом (HRM практики);

- практично відсутні профспілки;

- високий рівень плинності робочої сили;

- труднощі в наборі й утриманні співробітників

3. В Україні протягом останніх років триває тенденція скорочення кількості суб'єктів туристичної діяльності як серед юридичних осіб, так і серед фізичних осіб-підприємців. Причому кількість зменшилася більш як на третину.

Про зниження інтересу до туристичної галузі, як сфери бізнесу свідчить стрімке зниження зайнятих у цій сфері фахівців, що мають вищу та середню спеціальну освіту в галузі туризму. На туристичних підприємствах «юридичні особи» їхня кількість скоротилась у порівнянні із 2013 роком на 4 179 осіб,

4. При визначенні особливостей ефективності менеджменту персоналу на туристичних підприємствах необхідно брати до уваги, що вони визначаються ринковими, політичними, економічними, соціальними передумовами.

5. Основною складовою туристичної індустрії є готельне господарство. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30 до 50 % витрат у кошторисі туристів. Тому ця сфера є дуже важливим елементом туристичної галузі.

Існує набір служб, обов'язкових для будь-якого готелю:

- служба управління номерним фондом;

- адміністративна служба;

- служба організації харчування;

- комерційна служба;

- інженерні (технічні) служби;

- допоміжні та додаткові служби.

Кількість персоналу готелю залежить від статусу. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації туризму в тризірковому готелі має працювати мінімум 8 людей, в п'ятизірковому - 20, в готелі 4 зірки від 12 професіоналів. Мінімальний штат готелю повинен становити 4 людини.

Важливим чинником розвитку туризму є розвиток сучасних готельних мереж, які стають фактором, що створює структуру економіки багатьох як розвинених держав, так і таких, що розвиваються.

6. У сучасний період першість у рейтингу найбільших готельних мереж у світі зберігає за собою InterContinental. Британська компанія, до складу якої входять готелі HolidayInn, CrownePlaze і InterContinental, може запропонувати 647 161 номер по всьому світі - більше, ніж будь-яка інша мережа. На другому місці в списку грандів - WyndhamHotels, яка включає в себе 612 735 номерів з щорічним приростом номерів 1,3 - 2,5 %. Hilton займає третю сходинку з 605 938 номерами.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку міжнародного туризму і зміни його організаційних форм є проникнення в туристичний бізнес транспортних, торговельних, банківських, промислових, страхових компаній.

7. Незважаючи на глобальні потрясіння, які переживав світ у 2016 році, від терористичних атак до соціальних протестів, які набувають часто агресивних насильницьких форм в ряді країн світу, загрозу наростання політичного популізму та міжнаціональної нетерпимості, туристична галузь у глобальній економіці продемонструвала порівняльну стійкість. Навіть на тлі негативних макроекономічних і політичних впливів вона, як і в попередні 5 років, закінчила 2016-й рік з приростом, випереджаючим зростання світового ВВП у цілому.

У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни. В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи (для порівняння: Польща - 21,1 млрд., Угорщина - 13 млрд., Чехія - 15 млрд.).

За попередніми оцінками у 2017 році галузь туризму України продемонструє приріст 3,4% і в довгостроковій перспективі буде зростати в

середньому на 3,1% на рік. За такого середньорічного приросту в десятирічній перспективі даний показник в доларах США, ймовірно, не досягне рівня 2013 року.

8. Сфера готельного бізнесу в Україні характеризується динамічним розвитком та стає важливим чинником культурного та економічного прогресу країни. Основна проблема, яка з'явилася після Євро-2012, - недостатній потік туристів та низький рівень завантаженості готелів та інших закладів розміщення. Кількість закладів розміщення, яка вводилася в експлуатацію до Євро-2012, є значно більшою, ніж потребує український туристичний ринок на даному етапі розвитку

Проте сьогодні ми вже можемо говорити, що готельний ринок одужує. У 2016 році порівняно з 2015 роком кількість готелів та аналогічних засобів розміщення зросла на 56 од. (+ 2,2 %), кількість місць у них зросла на 3,4 тис. од (2,5 %), а кількість розміщених гостей при цьому зросла на 739,9 тис. ос. (+ 17,2 %). Основним трендом в сегменті стали зростання середніх цін на проживання та поліпшення показників дохідності готелів.

9. Підприємство «Тернопіль-готель» засноване у 1992 році. Товариство складається з таких підрозділів: готель «Тернопіль», ресторан «Тернопіль», ресторан «Панорама» (Замкова, 14), готель «Галичина» (вул. Чумацька, 1 а).

Найгіршим серед останніх років був 2014 - протягом року клієнтами готелю були 16 465 осіб. А завантаженість готелю склала 33 %, що на 10 % менше, ніж у 2013 році. Однак уже в 2015 році ситуація почала змінюватися у кращу сторону - . кількість відвідувачів та завантаженість готелю суттєво збільшилися. А 2016 рік виявився взагалі найкращим за період 2008-2016 років - середня завантаженість готелів ПАТ «Тернопіль-готель» склала 44 %, а кількість відвідувачів склала 24 404 особи.

Частка іноземних гостей готелів ПАИ «Тернопіль-готель» у загальній структурі клієнтів у 2016 році збільшилася на 2 % і сягнула 25 %. Цікавим є факт, що у 2016 році у готелі «Тернопіль» зупинялися іноземні гості з 70 країн. Для порівняння - у 2015 році готель відвідали гості з 66 країн.

Середня реалізаційна вартість одного ліжко-місця у 2016 році становила 360 грн.

Фінансовий стан підприємства є досить стабільним. Протягом останніх років підприємству вдалося оптимізувати власні витрати, тому собівартість наданих послуг у 2016 році зросла лише на 3 % (при цьому ціни за послуги зросли приблизно на 5 %). У кінцевому випадку це призвело до зростання чистого прибутку товариства у більше ніж два рази – до майже 1,07 млн. грн.

ПАТ «Тернопіль-готель» є лідером на ринку готельних послуг області. Хоча Тернопіль не є якимось серйозним туристичним центром, однак ринок готелів тут розвивається. Так, у кінці 2015 року відкрився новий готель у центрі міста «Avalon Palace» на 60 номерів, у 2015-2016 роках суттєво збільшився номерний фонд готелів «Тернопіль», «Камелот», «Версаль». Окрім цього, запрацювали 4 хостели на 144 ліжко-місця.

Якщо проаналізувати ціни готелів ПАТ «Тернопіль-готель» з цінами готелів-конкурентів, то вони є практично вдвічі вищими у готелі «Тернопіль» і на 25-30 % вищими у готелі «Галичина». Однак у порівнянні з готелем «Avalon Palace» ціни є приблизно однаковими у готелі «Тернопіль» та на 20-25 % нижчими у готелі «Галичина». Але при цьому необхідно зазначити, що лише готелі «Avalon Palace» та «Камелот» включили у свої ціни сніданки – в інших готелях сніданок за додаткову оплату.

Але при цьому необхідно зазначити, що ціни на послуги готелів ПАТ «Тернопіль-готель» є дещо завищеними відносно якості послуг та класу самих готелів. На нашу думку, ціни є завищеними на 100-150 грн.

10. Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності закладу є ефективна система управління персоналом.

Кількість працюючих на підприємстві суттєво зменшилася після 2008 року. Однак у кризові та після кризові роки вона залишається на приблизно на одному рівні. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2014-2016 роках склала 57 осіб.

У ПАТ «Тернопіль-готель» постійно проводиться робота з підвищення

кваліфікації та перевірки знань обслуговуючого персоналу, навичок спілкування іноземними мовами, правил та вимог щодо якісного обслуговування клієнтів з метою підняття культури обслуговування та надання якісних послуг.

Рівень оплати праці у ПАТ «Тернопіль-готель» є відносно низьким, що спричиняє значне невдоволення працівників та значну плинність кадрів. Окрім того, багато працівників офіційно працює на неповну ставку. За неофіційною інформацією у 2017 році середньомісячний рівень зарплати на 1 працівника склав трохи більше 4 200 грн. І це включаючи надбавки та доплати. Отже, матеріальна мотивація працівників підприємства знаходиться на неналежному рівні (враховуючи те, що підприємство є прибутковим протягом останніх двох років).

11. На основі проведеного дослідження здійснено виділення складових (етапів) удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» і його основних елементи.

Першим кроком повинна стати покращена адаптація персоналу. Для того, щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Ефективність адаптації пропонуємо визначати за допомогою таких показників: кількість співробітників, які успішно пройшли термін випробування; кількість працівників які залишили підприємство (за ініціативою будь-якої сторони) до закінчення терміну випробування; кількість працівників які звільнилися протягом першого року роботи.

Другим кроком повинна стати оцінка персоналу. Формуючи систему оцінки персоналу ПАТ «Тернопіль-готель», вважаємо, що її доцільно розділити на декілька видів: «на вході»: перед навчанням, для того, щоб у подальшому мати можливість визначити його ефективність; оцінка співробітника, який працює на підприємстві і претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника при відборі до кадрового резерву; «на виході»: по закінченні випробувального терміну для того, щоб отримати

задокументовані висновки щодо результатів оцінки, а також щодо подальшого службового використання особи яку оцінюють; по закінченні навчання, зокрема не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять (період закріплення сформованих навичок), а потім через 6 або 9 місяців по закінченні навчання; «у процесі» (чергова, планова) - дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій (тобто здатність до навчання). Така оцінка має стати обов'язковою для всіх працівників через те, що дає опис виконаної роботи і результатів.

Третім кроком повинна стати удосконалена система навчання. З метою постійного професійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання пропонуємо керівництву ПАТ «Тернопіль-готель» взяти за правило розробку щорічного перспективного плану навчання своїх працівників. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання.

Четвертим кроком повинно стати формування кадрового резерву. Ця система підготовки резерву керівників, як правило об'єднує три основні процеси: 1) виявлення співробітників підприємства, які володіють потенціалом для зайняття керівних посад; 2) підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді; 3) забезпечення поступового заміщення вільної посади і ствердження на ній нового співробітника,

12. Важливим питанням є формування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві. Стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» повинна складаєтися з досягнення цілей двох взаємопов'язаних процесів на туристичних підприємствах: розвитку системи мотивації персоналу та формування стійких мотивів у персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Трьома базовими критеріями щодо управління системою мотивації персоналу ПАТ «Тернопіль-готель» необхідно визнати наступні: 1) ступінь виконання нормованих завдань персоналом, 2) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, 30 обґрунтованість рівня оплати

праці зміні основних результатних показників.

Конкурентоспроможність послуг готельного господарства - це синергетичний показник взаємодії якості + ціни + обслуговування. Отже, однією з основних умов підвищення конкурентоспроможності готелів є відмінне обслуговування клієнтів.

13. Запропоновано метод індивідуального оцінювання працівника ПАТ «Тернопіль-готель» відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». Розмір премії працівників залежатиме від суми набраних балів, виражених у відсотках. Загальний бал за місяць визначається як арифметична сума оцінок за двома показниками: «за знання стандартів» і «за виконання стандартів»

14. З метою підвищення конкурентоспроможності для ПАТ «Тернопіль-готель» можна запропонувати для використання систему збалансованих показників, в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку.

15. Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести:

1). Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльностіі.

2). Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально%технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3). Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4). Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів для реалізації передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних

рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5). Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6). Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7). Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

8). Наявність і дієвість власної системи корпоративних цінностей та корпоративної культури.

15. Для ПАТ «Тернопіль-готель» конкретними напрями посилення конкурентної позиції на найближчу перспективу повинні бути такі заходи:

- створення на базі готелів ПАТ «Тернопіль-готель» центрів культурної та ділової активності м. Тернополя;

- активізація комунікаційної політики підприємства (удосконалення офіційного сайту, участь у соціальних мережах, різноманітних промоцій них заходах тощо;

- створення сучасних відпочинково-оздоровчих закладів на базі готелів товариства, в т.ч. клубного Spa-центру та фітнес-залу.

- оптимізація цінової політики підприємства.

Таким чином підприємство зможе впевнено дивитися у майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛДЖЕРЕЛ

1. Артеменко В.С. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування / В. С. Артеменко, О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. у 2-х ч. (Ч. 2) – Харків: ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). – С. 253–258.
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка, 2015. - № 1. – С. 138-142.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: моногр. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
4. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
5. Битяк Ю. П. Адміністративне право України : підруч. / Ю.П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко. – К. : Юрінком Інтер, 2010. – 544 с.
6. Брич В.Я., Мазур В.С. Управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах господарювання / В.Я. Брич, В.С. Мазур // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 161–172.
7. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
8. Вакуленко Т. В. Сутність ефективного управління персона-лом на підприємствах готельного господарства / Т. В. Вакуленко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. - 2014. - Вип. 1. - С. 467-474. - Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2014_1_54.

9. Ведущий сайт об отелях [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.tophotels.ru
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-е вид. Навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Ценитр учбової літератури, 2009. – 502 с.
11. Відоменко І.О. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності / І.О. Відоменко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2016. - № 21. – С. 64-68.
12. Волонцевич, Е.Ф. Дефиниция туристических услуг как компонент управления конкурентоспособностью в туризме / Е.Ф. Волонцевич, Т.М. Сергеева // Научные труды Белорусского государственного экономического университета : юбилейный сборник. Вып. 6 / М-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т ; [редкол.: В.Н. Шимов (пред.) и др.]. – Минск : БГЭУ, 2013. – С. 60–66.
13. Герчикова І. М. Менеджмент / І. М. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 320 с.
14. Горіна Г.О. Зайнятість населення в туристичній галузі: базові концепції та визначення / Г.О. Горіна // Зб. наук. праць «Вісник соціально-економічних досліджень». – Одеса, ОНЕУ, 2015. – Вип. 2. – № 57. – С. 226–232.
15. Горіна Г.О. Концептуальні засади формування та розвитку інноваційних секторів ринку туристичних послуг України / Г.О. Горіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки : зб. наук. праць. – Полтава: Полтав. ун-т екон. і торгівлі, 2016. – № 5(77). – С. 261–270.
16. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України / Г.О. Горіна // Вісник Сумського державного університету. – 2010. – № 2.

17. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія / Г.О. Горіна. – Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2016. – 305 с.
18. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти пр. – 2006. – № 3. – С. 36-40.
19. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Ін-т держ. і права ім. В. М. Корецького, 1999. – 266 с.
20. Долматов Г.М. Международный туристический бизнес: история, реальность и перспективы / Г.М. Долматов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 201. – 340 с.
21. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 1 (16). — С. 58—64.
22. Дослідження: готельний ринок Києва на карті Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cushmanwakefield.com.ua/uk/doslidzenna-gotelnii-rinok-kieva-na-karti-evropi
23. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Портал ITeam, технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/human/section_48/article_465
24. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Гардарики, 1999. – 198 с.
25. Жук І.З. Управління маркетинговою діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу в Україні : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / Ірина Зеновіївна Жук ; Львівський національний ун-т імені Івана Франка. – Львів, 2015. – 214 с.
26. Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг

на основе применения инсентивпрограмм: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Жуков; Гос.университет упр. — М., 2014. — 172 с.

27. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна / / Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. — 2015. — Т. 20. Вип. 3. — С. 91—95.
28. Зайцева В.М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В.М. Зайцева, О.М. Корнієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 2(8). – С. 55–65.
29. Заячковська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г.А. Заячковська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 153–157.
30. Калініченко Л.Л. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного господарства / Л.Л. Калініченко // Глобальні та національні проблеми економіки, 2014. – Випуск 2. – С. 948-951.
31. Капліна Т.В.. Особливості діяльності підприємств готельного господарства України/ Т.В. Капліна, А.Л. Рогова, А.С. Капліна//Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Мат. 3 міжн. наук.-практ. конференції : у 2 томах, (м. Черкаси, 22-23 березня, 2012 р.). – Ч. – Черк. держ. технолог. університет. – Т.1., 2012. – С. 242 – 245.
32. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: Дело, 1999. – 216 с.
33. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.
34. Кузнєцова Н.М. Науково%методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54—59.
35. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом

підприємства / І.Є. Лозинський // Економіка і регіон, № 3 (34) – 2012 – ПолтНТУ. – С. 184-188.

36. Макара О. Механізм державного регулювання ринку туристичних послуг в Україні / О. Макара, Д. Гарасюк // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 17. – С. 178–183.
37. Макара О.В. Стан та перспективи розвитку туристичних послуг у контексті світових тенденцій / О.В. Макара // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2014. – Вип. 51. – С. 573–578.
38. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство, 2016. - № 5. – С. 216-219.
39. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 346 с.
40. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика [текст] Навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.
41. Маусов Н. Менеджмент персоналу – ключова ланка внутрішньофірмового управління / М. Маусов // Пробл. теорії та практики управління. – 2006 – № 6. -с. 108.
42. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
43. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
44. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісн. / М. М. Мороз. – К.: НЛТУ України, 2010. – 344 с.
45. Музиченко, Катерина. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України / К. Музиченко. Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 1.- С .226-230.

46. Негода Г.А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства / Г.А. Негода // Економічний часопис XXI, 2013. - № 10. – С. 64-66.
47. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 344 с.
48. Нєчева Н.В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нєчева Наталя Валеріївна ; Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса, 2016. - 21 с.
49. Никифоренко В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
50. Овчаренко Л.В. Развитие гостиничного бизнеса: современные мирове тенденции / Л.В. Овчаренко, А.В. Овчаренко // Мир человека. – 2009. – Т. 9. – № 1. – С. 120–126.
51. Остапенко Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я.О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. – Випуск 8. – С. 1216-1221.
52. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації – WorldTravelandTourismCounsil [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.wttc.org/research/economic-research/.
53. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів. / http://www.tourism.gov.ua/
54. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
55. Офіційний сайт Державної служби статистики України: туристичні потоки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ
56. Офіційний сайт ПАТ «Тернопіль-готель» [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://ternopilhotel.pat.ua/

57. Охота В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В.І. Охота // Інвестиції: практика та досвід, 2017. - № 5. – С. 46-49.
58. Пілігрім К.І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства / К.І. Пілігрім // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 17. – № 2. – С. 95-105.
59. Поворознюк І.М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/
60. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — №1041. — 2013. — С. 128—131.
61. Полевая М.В. Управление персоналом в гостиничном сервисе : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / М.В.Полевая, А.Н.Третьякова. - М. : Издательский центр «Академия», 2014. - 208 с.
62. Послуги туристичні, засоби розміщення: Національний стандарт України (ДСТУ 4527:2006) [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11.
63. Постанова КМУ "Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки" (від 29.04.2002 № 583) // www.zakon.rada.gov.ua
64. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-р
65. Про туризм: закон України в редакції від 18 листопада 2003 р. № 13 // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – С. 180.
66. Пругло К. Готельний ринок: відновлення, яке не відбувається за ніч [Електронний ресурс] / Кіра Пругло. - Режим доступу: https://biz.nv.ua/ukr/experts/pruglo_k/gotelnij-rinok-vidnovlennja-jake-ne-

vidbuvajetsja-za-nich-2127546.html

67. Пугачев В. П. Руководство персоналом / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 445 с.
68. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
69. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. професора В.Г. Герасименко. – Одеса : Астропринт, 2013. – 334 с.
70. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту : навч. посібник / Х. Й. Роглєв. – Київ : Кондор, 2005. – 408 с.
71. Сагайдак М.П. Ринок послуг в Україні: становлення, сучасний стан і перспективи розвитку / М.П. Сагайдак // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 173–183.
72. Січка І.І. Аналіз особливостей та розвитку туристичного ринку України / І.І. Січка // Економікеа і суспільство, 2016. - № 7. – С. 158-162.
73. Семенов В. Ф. Використання потенціалу нової економіки при формуванні інноваційних структур організації та управління туризмом: моногр. / В. Ф. Семенов, О. В. Басюк. – О.: Атлант, 2013. – 356 с.
74. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуал. пробл. економіки. – 2015. – С. 202.
75. Стрельбицька О. П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу / О. П. Стрельбицька. –2011. – С. 250-257.
76. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу : міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412 с.
77. Ткаченко А.М. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в

умовах сьогодення / А.М. Ткаченко, Ю.Г. Лелі // Економіка та управління підприємствами, 2016. - № 12. – С. 185-188.

78. Туристична діяльність в Україні у 2016 році. – Статистичний бюллетень / Державна служба статистики України, К., 2017 р. – 76 с.
79. У рейтингу туризму Україна посідає 88 місце [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zik.ua/news/2017/04/17/u_reytyngu_turyzmu_ukraina_posidaie_88_mistse__zvit_davosu_1081057
80. У світі побільшало туристів [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://economics.unian.ua/other/2348945-u-sviti-pobilshalo-turistiv-galuz-pokazala-semirichniy-rekord.html
81. Управление персоналом в условиях социальной рыночнойї экономики / за ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М: Депо, 1999. – 278 с.
82. Фролов В. О. Наукові підходи до мотивації та управління персоналом / В. О. Фролов. / Економіка промисловості. - 2011. - № 1. - С. 245-249.
83. Цьохла С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії / С. Ю. Цьохла // Учен. зап. Тавр. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. – Т. 22 (61). – 2009. – № 2. – С. 373-380.
84. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — №16 (205). — 2013. — С. 224—228.
85. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2008. – 597 с.
86. Щербина А.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства (п.2.7) / В.В. Шукліна, А.М. Щербина // Рушійні сили розвитку бізнесу в умовах ринкової взаємодії: [монографія] / [за заг. ред. д.е.н. Г.Г. Савіної].- Херсон, ХНТУ МОН України: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014.- С.116-122.
87. Щербина А.М. Особливості управління персоналом на туристичних

підприємствах/ А.М. Щербина / Моделювання регіональної економіки. – 2013. - №1(21).- С. 310-315. (0,54 д.а).

88. Щербина А.М. Підходи до оцінювання менеджменту персоналу /А.М. Щербина// Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (29-30 березня 2013 р., м. Одесса)./ ОНУ ім. І.І. Мечникова. – Одеса: вид-во Бакаєв В.В., 2013. – С. 271-273.
89. Щербина А.М. Сутність «ефективності» в контексті менеджменту персоналу підприємств /В.В. Шукліна, А.М. Щербина// Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка і управління: електронний збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2014.– №1(5). - Т.2 – С. 68-72.
90. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.